

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza možných vlivů současné finanční světové krize na výkonnost podniků

Analysis of Possible Influences of Contemporary World Financial Crisis on Efficiency
of Enterprises

Student: Bc. Kateřina Honusová

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kateřina Honusová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Analýza možných vlivů současné finanční světové krize na výkonnost podniků
Analysis of Possible Influences of Contemporary World Financial Crisis on Efficiency of Enterprises

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení
 3. Aplikace stanoveného postupu řešení pro konkrétní předmětnou situaci
 4. Hodnocení zjištěných výsledků a návrh opatření ke zvýšení efektivnosti činnosti v řešené oblasti a postupu jejich aplikace
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- HUERTA DE SOTO, J. *Peníze, banky a hospodářská krize*. Přel. M. Froněk. 1. vyd. Praha: ASPI, 2009. 908 s. ISBN 978-80-7357-411-9.
- MAŘÍKOVÁ, P.; MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní hodnota, CF ROI*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.
- ROTHBARD, M. *Peníze v rukou státu: jak vláda zničila naše peníze*. 1. vyd. Přel. J. Šíma, Z. Talábová. Praha: Liberální institut, 2001. 144 s. ISBN 80-86389-12-X.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě 30. dubna 2010

.....

Podpis studenta

Děkuji panu prof. Ing. Petru Šnapkovi, DrCs. a panu Ing. Miroslavu Rašíkovi za odborné vedení a rady, které mi poskytli v průběhu zpracování mé diplomové práce.

| | |
|--|-----------|
| 1. ÚVOD | 1 |
| 2. CHARAKTERISTIKA A TEORETICKÉ VYMEZENÍ PŘEDMĚTNÉ PROBLEMATIKY, POSTUPU A METOD JEJÍHO ŘEŠENÍ..... | 2 |
| 2.1 Současná finanční krize | 2 |
| 2.1.1 Hospodářský cyklus | 2 |
| 2.1.2 Historie krizí | 5 |
| 2.1.3 Finanční krize (2006 - ???) | 6 |
| 2.1.3.1 Vznik krize | 6 |
| 2.1.3.2 Další vývoj krize, prorůstání do ostatních ekonomik..... | 9 |
| 2.1.3.3 Dopady krize na ČR..... | 11 |
| 2.2 Výkonnost podniku | 14 |
| 2.2.1 Podnik jako systém | 15 |
| 2.2.2 Měření výkonnosti | 16 |
| 2.2.2.1 Klasické metody hodnocení výkonnosti | 17 |
| 2.2.2.2 Moderní metody hodnocení výkonnosti | 21 |
| 2.3 Výkonnost v době krize..... | 27 |
| 3. APLIKACE STANOVENÉHO POSTUPU ŘEŠENÍ PRO KONKRÉTNÍ PŘEDMĚTNOU SITUACI | 32 |
| 3.1 Charakteristika vybraného podniku | 32 |
| 3.2 Aplikace vybraných metod pro hodnocení výkonnosti společnosti | 33 |
| 3.2.1 Hodnocení výkonnosti dle klasických ukazatelů | 34 |
| 3.2.1.1 Absolutní ukazatelé | 34 |
| 3.2.1.2 Rozdílové ukazatele..... | 36 |
| 3.2.1.3 Relativní (poměrové) ukazatel..... | 37 |
| 3.2.2 Moderní ukazatele hodnocení výkonnosti..... | 43 |
| 3.2.2.1 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)..... | 43 |
| 3.2.3 Řízení rizik (Risk management)..... | 50 |
| 3.2.3.1 SWOT analýza..... | 50 |
| 3.2.3.2 Systém řízení rizik | 52 |

| | |
|---|-----------|
| 4. HODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ A NÁVRH OPATŘENÍ KE ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI ČINNOSTI V ŘEŠENÉ OBLASTI A POSTUPU JEJICH APLIKACE..... | 56 |
|---|-----------|

| | |
|----------------------|-----------|
| 5. ZÁVĚR..... | 59 |
|----------------------|-----------|

| | |
|--|-----------|
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 61 |
|--|-----------|

SEZNAM ZKRATEK

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

SEZNAM PŘÍLOH

1. Úvod

Současná ekonomická recese, která vznikla ve Spojených státech, se na základě vzájemné propojenosti ekonomik brzy stala situací celosvětovou. Nepříznivé dopady spojené s touto částí hospodářského cyklu pocítilo na svých výsledcích mnoho ekonomických subjektů. Některé podniky byly nuceny z trhu odejít, jiné byly vystaveny vážným finančním a existenčním problémům. Na druhou stranu je zřejmé, že recese některým společnostem umožnila dostat se do popředí zájmu. Jednalo se o podniky, které v době ekonomického růstu, dokázaly vytvářet rezervy, hledat úsporná opatření a pružně zareagovaly na nové podmínky trhu.

Ve své práci chci poukázat na to, jak je pro podniky důležité v současné nestabilní ekonomické situaci věnovat zvýšenou pozornost měření výkonnosti. Výsledky z této oblasti, doplněné o včasné a relevantní informace, jsou významným podkladem pro řízení a rozhodování v podniku. Umožňují manažerům identifikovat rizika a následně přijímat opatření, vyhodnocovat příležitosti i stanovovat dlouhodobé cíle.

Zabývám se popisem základních metod a přístupů sloužících k hodnocení výkonnosti, které jsou následně aplikovány na konkrétní předmětnou situaci. Za tímto účelem jsem si vybrala jako vzorového reprezentanta společnost ŠKODA AUTO a.s., která zastupuje automobilový průmysl v České republice. Vývoj společnosti sleduji v období od roku 2006 do roku 2009 pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy a rovněž pro hodnocení výkonnosti aplikuji moderní ukazatel EVA (ekonomická přidaná hodnota). Poslední část práce věnuji oblasti řízení rizik a SWOT analýze, která poukazuje nejen na silné a slabé stránky podniku, ale nastíní i možné příležitosti a hrozby.

Hlavním cílem mé diplomové práce je zhodnotit dopady současné nepříznivé ekonomické situace na výkonnost vybraného podniku a zároveň se pokusím identifikovat možné příležitosti, které by vedly k udržení a růstu ekonomických hodnot.

2. Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení

„To, čemu jsme zvyklí říkat hospodářská krize, je jiné jméno pro mravní bídu. Mravní bída je příčinou, hospodářský úpadek je následek.“

Tomáš Baťa (1932)

2.1 *Současná finanční krize*

Současná nestabilní sociálně-ekonomická situace, která obklopuje podniky na celém světě, je ve své podstatě velice složitým jevem, jehož popis vyžaduje osobitý přístup. Z tohoto důvodu se dále pokusím vymezit pojmy, kterými se budu zabývat při analyzování dopadů současné situace na jeden z nejdůležitějších kondičních parametrů podniku, tj. výkonnost podniku.

2.1.1 Hospodářský cyklus

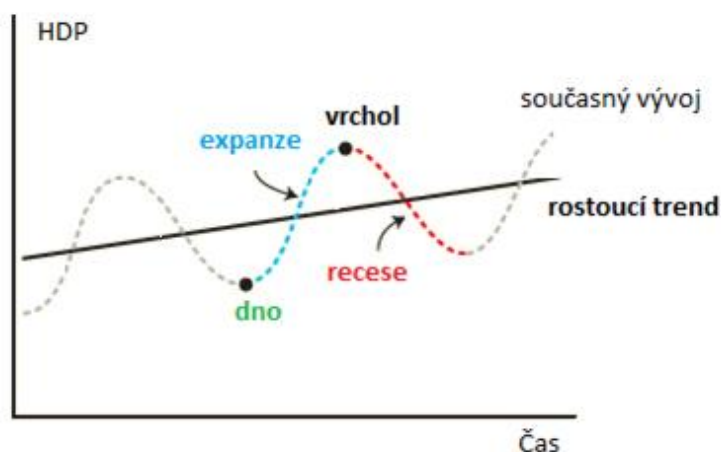
Hospodářský vývoj každé tržní ekonomiky probíhá v cyklech. Znamená to, že období expanze je postupně vystřídáno obdobím hospodářské recese. Časový odstup mezi jednotlivými „vlnami“ hospodářských cyklů není pravidelný.

Teoreticky lze hospodářský cyklus popsat jako posloupnost **čtyř fází**: (www.ceed.cz)

1. Hospodářský růst, expanze
2. Vrchol
3. Recese
4. Dno, krize.

Průběh hospodářského cyklu v čase je zobrazen na obr. 1 – Hospodářský cyklus

Obr. 1 - *Hospodářský cyklus*



Zdroj: www.ceed.cz

Období **expanze** je spojeno s výraznou investiční aktivitou, poklesem nezaměstnanosti, růstem platů, růstem cen akcií a dalšími podobnými jevy.

Recese je v makroekonomii definována jako pokles hrubého domácího produktu (HDP) po dvě nebo více následující čtvrtletí v roce. (www.czso.cz) Jedná se o běžnou část ekonomického cyklu, která je spojena s poklesem produkce, omezováním výroby, propouštěním zaměstnanců, krachem některých podniků, poklesem cen akcií atd. Lidé mají v období recese tendence více spořit a dochází tak k poklesu poptávky po zboží a službách.

Na recesi však můžeme nalézt i její pozitivní stránku. V období recese dochází k pročištění trhu od neefektivity. Firmy, aby v této době obstály, musí hledat úsporná opatření, zamezit plýtvání zdrojů i vymýšlet nové technologie.

Dle mého názoru, je zde na místě položit si otázku, zda-li se světová i česká ekonomika opravdu nachází v **krizi**¹, jak bývá často publikováno a uváděno jak odbornou, tak i laickou veřejností. Myslím si, že konstatování skutečnosti, že ekonomika ve svém hospodářském cyklu dosáhla dna, lze provést až zpětně, po opětovném oživení ekonomiky.

¹ **Krize** – původní význam slova nalezneme v antickém Řecku, kdy slovo *krisis* znamenalo rozhodovat.

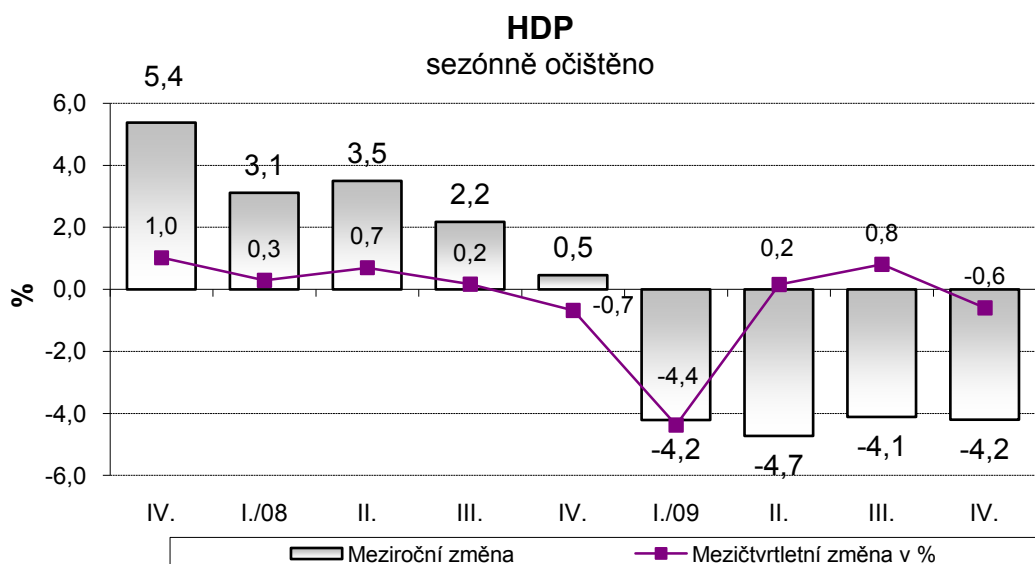
Výkladový slovník krizi definuje jako:

1. Vyvrcholení, rozhodná chvíle, obrat ve vývoji, nebezpečný stav vývoje
2. Těžká, svízelná situace, potíže, zmatek

Domnívám se, že do té doby nedokážou sebelepší prognózy a analýzy zachytit veškeré vlivy, které vývoj ekonomiky ovlivní.

Pro podložení úvahy uvádím graf č. 1 - vývoj HDP v České republice v období od čtvrtého čtvrtletí 2007 do čtvrtého čtvrtletí 2009 zveřejněného Českým statistickým úřadem.

Graf č. 1 - Vývoj HDP v ČR



Zdroj: ČSÚ

Graf zachycuje poměrně prudký pokles výkonnosti ekonomiky ve 4. čtvrtletí roku 2008, kdy se naplno začínají projevovat dopady světové ekonomické recese. Tento negativní vývoj pokračuje i v roce 2009, kdy v 1. čtvrtletí došlo k propadu HDP o 4,2% . K obratu došlo v 2. čtvrtletí, kdy sezónně očištěný HDP mezičtvrtletně vzrostl o 0,2%. Za tímto vývojem stojí vliv souborů krátkodobých opatření vlád jednotlivých zemí, která byla realizována za účelem oživení ekonomiky (např. zavedení příspěvku na koupi nového automobilu pod podmínkou likvidace původního vozidla tzv. šrotovací prémie).

I přes optimistický růst, který vidíme v následujícím čtvrtletí, musím konstatovat, že tyto vládní intervence a aktivity, měly krátkodobý účinek a působily pouze v segmentu průmyslové výroby.

Poslední část grafu (4. čtvrtletí 2009) zachycuje poměrně prudký pokles HDP v mezičtvrtletním srovnání a na základě těchto skutečností usuzuji, že ekonomika ČR nedosáhla dosud svého dna, ale nachází se v období dlouhodobé recese.

Je velice diskutabilní, jakým směrem se budou hodnoty HDP v dalších kvartálních obdobích vyvíjet.

2.1.2 Historie krizí

Pro popis současné situace považuji za důležité zmínit finanční krize, které světové ekonomiky v minulosti zasáhly a ovlivnily nejen výkonnost podniků, ale přispěly k nalezení vhodné strategie pro jejich vedení, rozhodování managementu, analyzování a hledání příčin vzniku tohoto stavu.

Podle Kislingerové (2010) můžeme krizi v základním dělení rozlišit na **dva druhy**. Jedná se o krizi „**finanční**“ a o krizi „**reálnou**“. V posledních 30ti letech se tyto dva jevy vyskytují téměř vždy společně, v drtivé většině stojí za nepříznivým ekonomickým vývojem právě oblast finanční. Krizi reálnou si můžeme představit jako nižší výkonnost ekonomiky, která se projevuje v oblastech poklesu ziskovosti podniků, snižováním mezd a růstem nezaměstnanosti.

Níže v textu uvádím výčet **finančních krizí**, které světovou ekonomiku zasáhly v **posledních 30ti letech**. (Kislingerová, 2010)

- Americká bankovní krize (1980-1995)
- Chilská finanční krize (1981-1985)
- Latinskoamerická finanční krize (1982-1989)
- Japonská finanční krize (1989-2004)
- Skandinávská bankovní krize (1988 – 1994)
- Krize evropského směnného mechanismu (1992-1993)
- Druhá mexická finanční krize (1994-1995)
- Krize české koruny (1997)
- Asijská finanční krize (1997 – 1998)
- Ruská finanční krize (1998)
- Brazilská finanční krize (1998-1999)
- Turecká finanční krize (2000)
- Argentinská krize (2001- 2002)

Každá z uvedených krizí byla podrobena detailnímu zkoumání a analýzám, byly vytvořeny nové teorie, matematické modely a hledaly se jejich příčiny. Někdy se jednalo o příliš vysoký zahraniční dluh, který byl těžko splatitelný v závislosti na vývoji kurzu, někdy byly krize výsledkem přehřátí ekonomik, jindy velkou roli sehráli spekulanti, atd.

Ve většině uvedených případů se jednalo o krize, které měly lokální dosah a byly relativně krátkodobé.

Dle mého názoru, existuje mnoho ukazatelů popisujících blížící se místně-příslušný kritický stav ekonomiky, ale bohužel nejsme schopni žádnou matematickou, ekonomickou ani jinou teorií určit přesný časový okamžik nástupu krize.

Závěrem bych chtěla konstatovat, že krize je standardním projevem před následnou expanzí každé ekonomiky, která podléhá přirozenému hospodářskému vývoji a je jeho nedílnou součástí.

2.1.3 Finanční krize (2006 - ???)

Odborná i laická veřejnost označila za hlavní příčinu vzniku současné nestabilní ekonomické situace tzv. „splasknutí cenové bubliny“ vytvořené na hypotečních trzích ve Spojených státech. Za vznikem krize nemůžeme hledat pouze jeden faktor, ale jedná se o jejich soubor.

Ve své diplomové práci popisuji ten nejviditelnější jev, tj. hypoteční krizi, aniž bych opomíjela další vlivy, které osobně považuji při pronikání do ostatních vyspělých ekonomik za velmi významné.

2.1.3.1 Vznik krize

V roce 2001 Americká centrální banka (FED) ve snaze zabránit recesi a oživit ekonomiku snížila výrazným způsobem základní úrokovou sazbu (z 6,47% na 1,84%). Tato expanzivní politika neboli politika levných peněz vedla k rostoucí spotřebě domácností, která byla zaměřena do dvou **oblastí**:

- nákupu spotřebních statků – např. automobily, elektronika, nábytek atd.
- do oblasti nemovitostí.

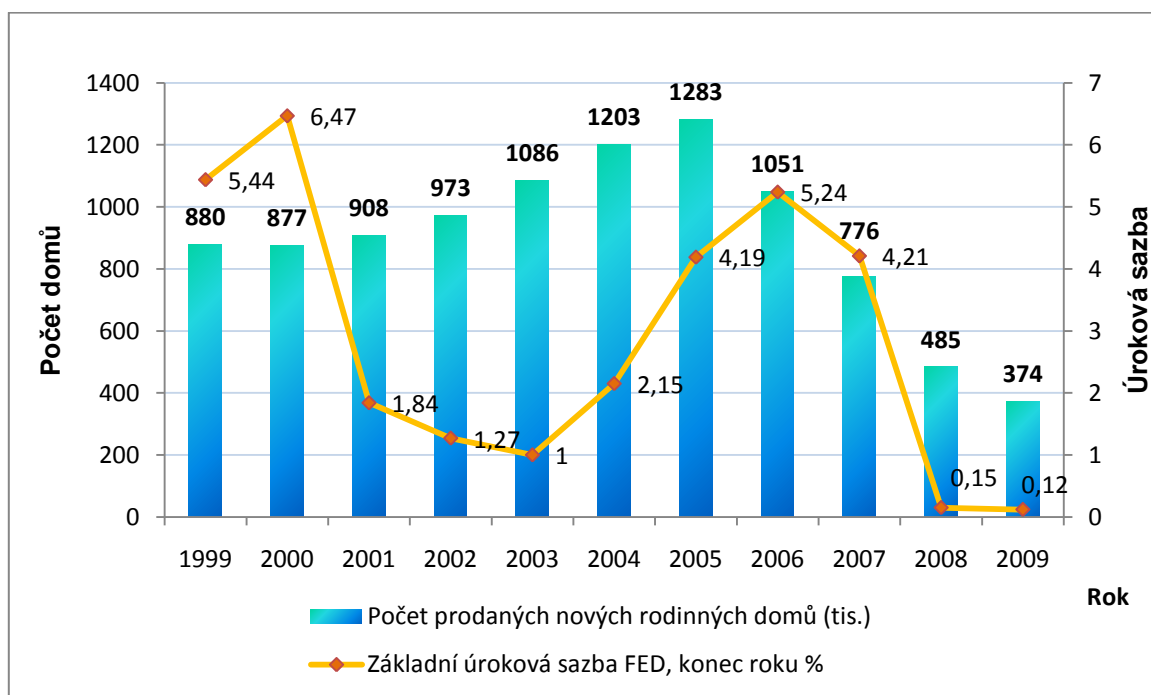
Domácí výrobci nebyli schopni uspokojit zvýšenou poptávku po spotřebních statcích, což vedlo k rostoucímu dovozu zahraničního zboží. Tato rostoucí poptávka vyvolala expanzi výroby v Evropě, Japonsku, ale i v Číně nebo Indii. Americký trh byl brzy zaplaven

zahraničním zbožím a domácí výrobci se dostali do postavení, kdy nebyli schopni konkurovat cenou ani množstvím zboží a začali krachovat. Se snižujícím se počtem firem rostla nezaměstnanost a přidaly se tak problémy lidí se splácením úvěrů a hypoték.

Avšak politická podpora hypotečního úvěrování a zároveň nízká úroková míra vedla ke stále rostoucímu zadlužování domácností a peněžní prostředky se dostaly i k méně bonitním klientům, kteří postupem času přestali být schopni své závazky splácet.

V grafu č. 2 poukazují na vývoj počtu nově prodaných domů v USA v období od roku 1999 do roku 2009 v závislosti na výši základní úrokové sazby, vyhlášené americkou centrální bankou FED.

Graf č. 2 – Počet prodaných domů USA, úroková sazba (FED)



Zdroj: vlastní úprava

Jak lze vidět, expanzivní měnová politika, na základě které došlo ke snížení úrokové míry v roce 2001, vyvolala růst objemu prodaných domů. V roce 2003, dosáhla úroková míra svého minima a i přes její zvyšování v následujících dvou letech, roste počet prodaných rodinných domů. Na tento jev můžeme pohlížet jako na určitou setrvačnost, se kterou se v ekonomii setkáváme.

V roce 2005 dosáhl počet prodaných domů svého maxima. Pro dané období je typická vysoká cena nemovitostí, existence velkého množství stavebních firem na trhu a vysoká zaměstnanost lidí v tomto odvětví.

Americká centrální banka se snažila ekonomický vývoj přibrzdit již od roku 2004, kdy zvýšila úrokovou míru. Účinky tohoto opatření se v plné míře dostavily až v roce 2006, kdy poprvé od roku 2001 klesá počet prodaných domů. V tomto roce se začíná hovořit o počátku současné finanční krize. Dle mého názoru však začátek americké a následně světové krize sahá již do roku 2005 (setrvačnost).

Pokud bych měla shrnout základní **faktory**, které situaci na americkém trhu způsobily, jmenovala bych:

- dlouhodobá expanzivní politika FEDu, která byla spojena s velmi nízkými úrokovými sazbami,
- poskytování úvěrů i nebonitním klientům, neracionální chování amerických bank a bankéřů,
- zásahy státu (daňové úlevy, vládní záruky za činnost agentur, podpora stavebního spoření) vedly k narušování stability ekonomického systému.

Na základě výše uvedených faktorů vyvozují, že snaha FEDu pozdvihnout ekonomiku státu vedla k uvedení nadkritického množství peněz do oběhu, jejichž následkem bylo jejich obecné zlevnění, což rozpohybovalo činnost na hypotečních trzích. Hypoteční banky nedokázaly uspokojivě zvládnout takovýto příliv finančních prostředků a ve snaze vykazovat progresivitu zisku začaly bez odpovídajících záruk poskytovat různé druhy úvěrů a hypoték. Nárůst „levných peněz“ a rozvoj poskytování úvěrů a hypoték pozitivně ovlivnil výkonnost i v dalších odvětvích a sférách hospodářství. Jednotlivé podniky zvýšily objemy své realizované produkce do takové míry, že došlo k přesycení trhu a jejich výrobky se staly nepotřebnými a tím i neprodejnými.

Dlouhodobá expanzivní politika, u které došlo k selhání kontrolních mechanismů, jež by regulovaly množství emitovaných finančních prostředků, v konečném důsledku vedla k nedostatku peněz ve výrobě. Následně pak docházelo k omezování produkce, propouštění zaměstnanců a uzavírání podniků. Tento jev se začal lavinovitě šířit a nezaměstnaní lidé s úvěrovým zatížením se brzy dostali do situace, kdy nebyli schopni své závazky splácet. V této situaci došlo opět k selhání vnitřních kontrolních mechanismů FEDu, jelikož nezachytil

vlnu prodejů hypotečních úvěrů na mezibankovním trhu. Svým jednáním podpořil nekontrolovatelné rozšíření rizikových hypoték i do jinak zdravých finančních ústavů. Do finančního systému se pak v jednom okamžiku dostalo několik rizikových faktorů, které společně vedly k jeho destabilizaci.

Ve snaze zvrátit tento nepříznivý vývoj zasáhl stát stejným způsobem, jakým tuto situaci vyvolal, tj. poskytnutím peněžních prostředků. Bohužel pomoc směřovala k institucím, které nesou velký podíl viny na samotném vzniku nestabilní ekonomické situace, ale jejichž funkčnost je pro chod státu velmi důležitá.

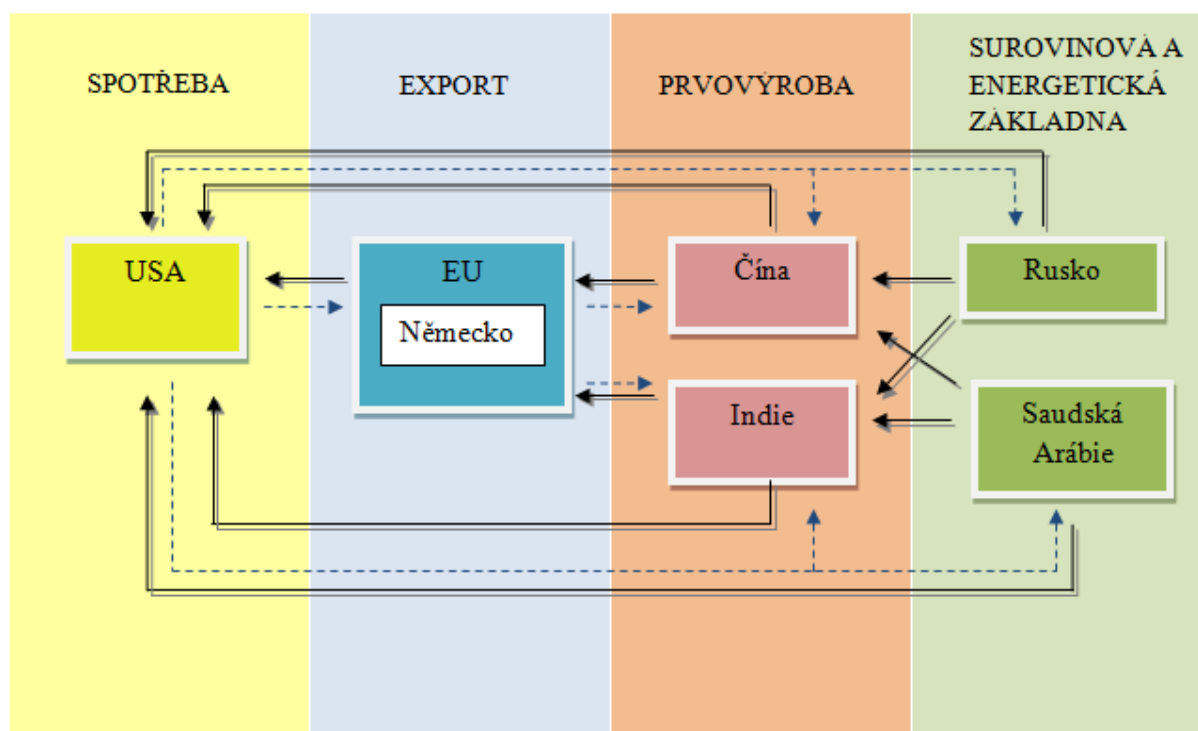
Výsledkem popsané destabilizace byl vznik současné nepříznivé ekonomické situace, která se díky vzájemné propojenosti jednotlivých ekonomik, stala situací celosvětovou.

2.1.3.2 *Další vývoj krize, prorůstání do ostatních ekonomik*

V dnešní době jsou ekonomiky jednotlivých zemí velmi úzce propojeny. Jedná se o sílící projevy globalizace², které jsou pozorovatelné nejen v oblasti kapitálových, ale i finančních trhů. Pro názornější přiblížení této skutečnosti, uvádím grafickou interpretaci vzájemné závislosti vybraných ekonomik viz. obr. 2 – Dopady rostoucí poptávky USA.

² Globalizace (výkladový slovník): propojení, propojování světa

Obr. 2 – Dopady rostoucí poptávky USA (propojení ekonomik)



Zdroj: vlastní úprava

Poptávka je základním impulzem zbožových toků. Živelný rozvoj spotřebitelských úvěrů hlavně na americkém trhu, vedl k prudkému zvýšení poptávky, která měla být efektivně uspokojována. Došlo k rozvoji výroby a snaha podniků obstát v konkurenčním prostředí směřovala k přesunutí produkce do zemí s nižší cenou práce.

Schéma zachycuje vzájemné propojení vybraných ekonomik. Vybrané státy jsem pro přehlednost roztřídila do čtyř základních kategorií (zón), které zachycují jednotlivé etapy výroby zboží:

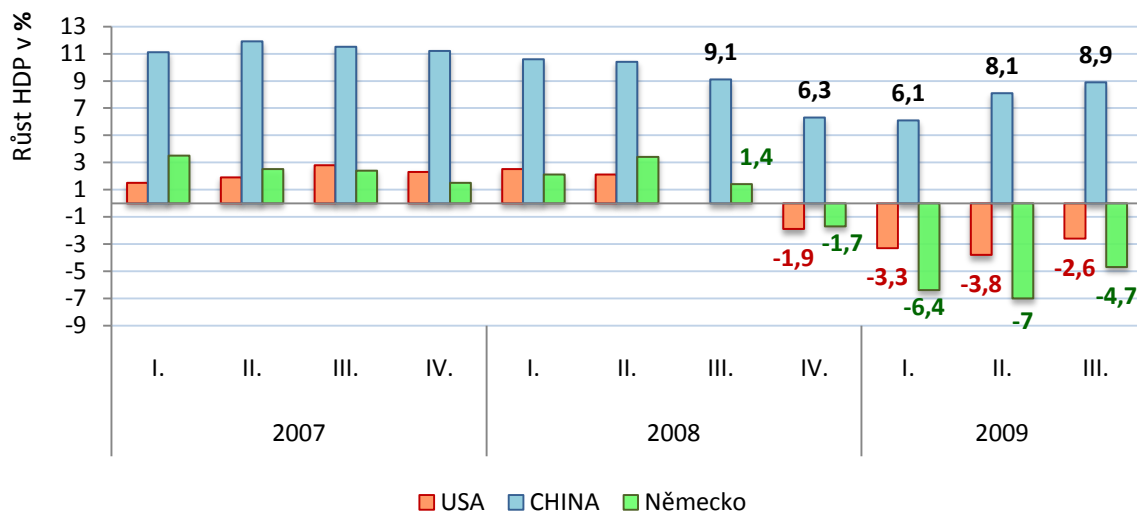
- surovinová a energetická základna,
- prvovýroba,
- export,
- spotřeba.

Cílem uvedeného schématu bylo popsat základní provázanost světových ekonomik v procesu výroby zboží a jeho následné spotřeby. Zcela záměrně se nezabývám finanční toky a to z toho důvodu, že předpokládám platnost základního principu obchodu, tj. „za zboží se platí“. Na základě této skutečnosti usuzuji, že finanční tok je opačně orientován (směr) než tok zbožový při zachování shodného průběhu (cesty).

Situace, která vznikla ve Spojených státech, se rychle přelila do ekonomik ostatních zemí, došlo k poklesu zahraničního obchodu i zpomalení hospodářského růstu v celosvětovém měřítku.

Zpomalení hospodářského růstu ve vybraných světových ekonomikách (Čína, Německo, USA) zachycuje graf č. 3 – Meziroční růst reálného HDP v %.

Graf č. 3 – Meziroční růst reálného HDP v %



Zdroj: Eurostat, vlastní úprava

2.1.3.3 Dopady krize na ČR

Evropské státy pocítily silný náraz negativního ekonomického vývoje a stavu na světových trzích. Především Německo, které bylo v pozici největšího světového vývozce³, se střetlo s dopady krize mezi prvními. Následně se pak stejná situace opakovala v dalších zemích Evropské unie, nevyjímaje Českou republiku.

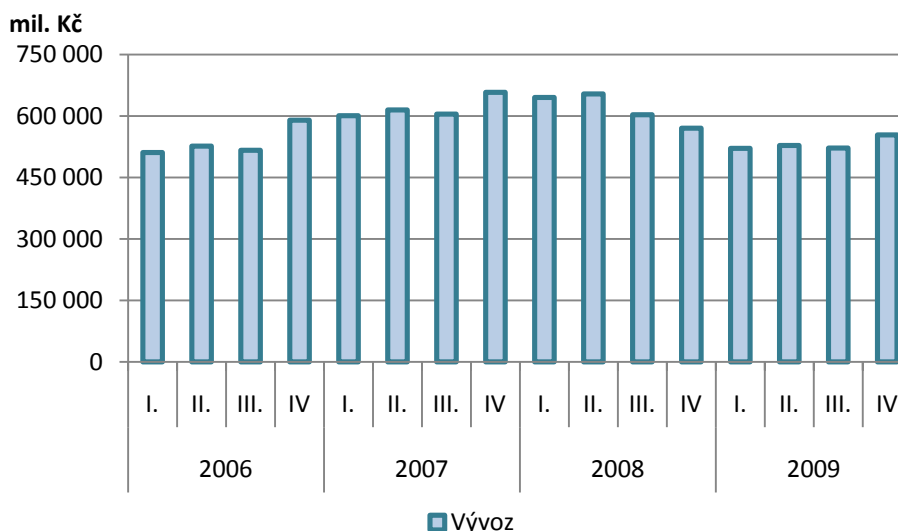
Ekonomika ČR je charakterizovaná jako otevřená, exportně orientovaná s převažující průmyslovou výrobou v oblasti strojírenství, automobilového průmyslu a energetiky.

Nejvýznamnějším obchodním partnerem ČR je Německo, do kterého směřuje téměř 30% vyváženého zboží. Důležité postavení zaujímá také Slovensko, Francie, Velká Británie a Rakousko.

³Pozn. V současné době je největším exportérem Čína.

Vzhledem k současnému vývoji na zahraničních trzích došlo ke zpomalení ekonomické aktivity a tím i k **poklesu vývozu**, jak zachycuje graf č. 4 – Vývoj exportu ČR 2006 - 2009.

Graf č. 4 – Vývoj exportu ČR 2006 - 2009



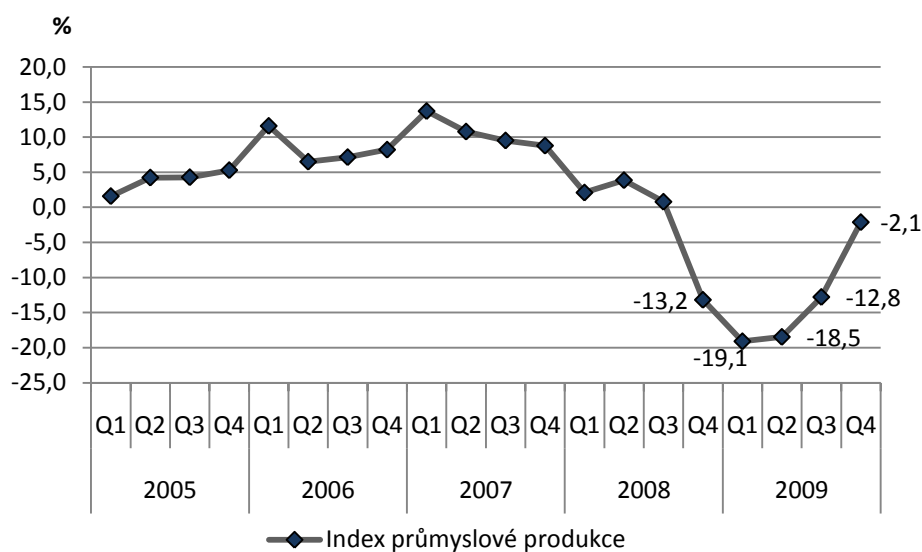
Zdroj: ČSU, vlastní úprava

Přímé zahraniční investice, které do české ekonomiky směřovaly v období před hospodářskou recesí, zvýšily poptávkově aktivní výrobu pro export, která až do doby ekonomického zpomalení v zemích obchodních partnerů posilovala a podporovala českou konjunkturu.

Na vývoji exportu se projevila otevřenost české ekonomiky a provázanost se zahraničními trhy. Největší vliv měl pokles výkonnosti německé ekonomiky (v roce 2009 o rekordních 5%), která je nejvýznamnějším odbytištěm pro české výrobky. V roce 2009 v porovnání s rokem předchozím celkový vývoz poklesl o 14,1% (tj. 348,6 mld. Kč). (www.czso.cz)

Česká ekonomika se vyznačuje výrazným zastoupením průmyslové produkce, která se jednou třetinou podílí na tvorbě celkového HDP. Důležitou roli v průmyslovém odvětví pak sehrává jeho segment, automobilový průmysl, který značnou měrou ovlivňuje další oblasti naší ekonomiky. V grafu č. 5 – Vývoj průmyslové produkce 2005 - 2009, uvádím procentní meziroční změny, které se v tomto odvětví odehrály.

Graf č. 5 – Vývoj průmyslové produkce 2005 - 2009, (meziroční změna)



Zdroj: ČSÚ, vlastní úprava

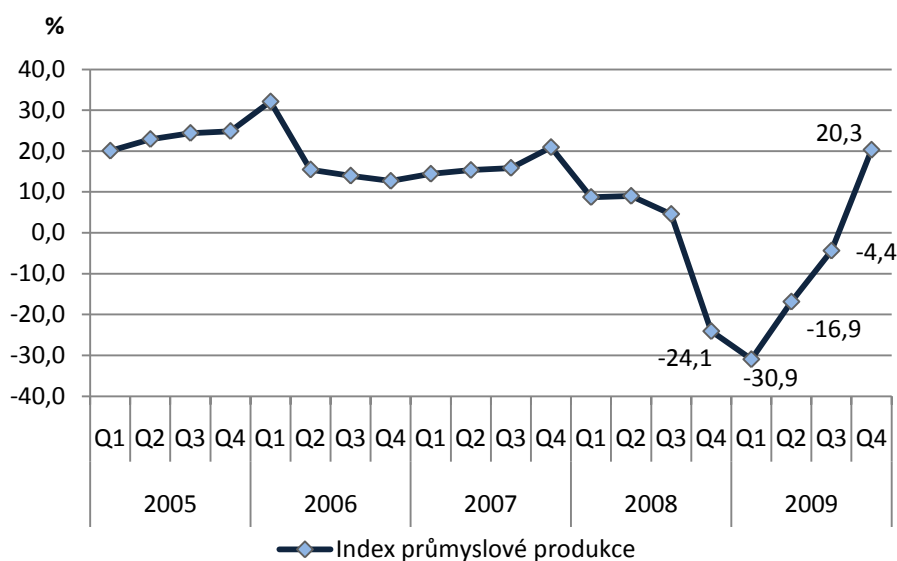
Výrazný pokles průmyslové produkce, jenž zasáhl českou ekonomiku v posledním čtvrtletí roku 2008, kdy se průmyslová produkce meziročně snížila o 13,2% pokračoval i v roce 2009. Od druhé poloviny roku 2009 dochází ke zlepšování hodnot indexu průmyslové produkce. Tato etapa vývoje je spojena se zavedením pobídkových impulzů ze strany vlád některých zemí EU (např. zavedení možnosti odpočtu DPH, při nákupu osobních vozidel, příspěvku na koupi nového automobilu pod podmínkou likvidace původního vozidla tzv. „šrotovné“). Růstový trend bude pravděpodobně pokračovat i v roce následujícím a lze předpokládat, že průmyslová výroba dosáhne kladných hodnot.

Uvedené pobídkové impulzy vedly ke zvýšení výkonnosti nejen v automobilovém průmyslu, ale nepřímo ovlivnily i jeho subdodavatele a to formou obnovení poptávky po jejich produktech. Mohu konstatovat, že podpůrná opatření nepůsobila pouze lokálně, ale ovlivnila plošně výkonnost české ekonomiky.

Dle mého názoru se jedná pouze o krátkodobá zlepšení a po vyčerpání efektů, které výše zmíněné pobídkové složky přinesly, dojde k opětovnému poklesu průmyslové produkce.

Vzhledem ke skutečnosti, že přijatá opatření směřovala především k podpoře automobilového průmyslu, zaměřuji dále svou pozornost na tento segment. Pro přiblížení situace uvádím graf č. 6 – Vývoj meziroční změny automobilového průmyslu 2005 - 2009 v ČR.

Graf č. 6 – Vývoj meziroční změny automobilového průmyslu 2005 - 2009, (meziroční změna)



Zdroj: ČSÚ, vlastní úprava

Hodnotový průběh indexu průmyslové produkce pro automobilový průmysl, ve své podstatě osciluje kolem hodnot jemu nadřazeným, tj. indexu vývoje průmyslové výroby jako celku, který je zachycen v grafu č. 5, str. 13.

Automobilový průmysl se řadí mezi výkonné a velmi důležité obory české ekonomiky. Významným způsobem se podílí na tvorbě celkového hrubého domácího produktu, zaměstnanosti a tvoří téměř pětinu domácího exportu. Jednoznačně dominantní postavení ve výrobě vozidel má výroba osobních automobilů následovaná výrobou autobusů a nákladních vozidel. Pokles poptávky v důsledku světové ekonomické recese se výrazným způsobem projevil na dosahovaných hospodářských výsledcích téměř všech výrobců.

Ve své diplomové práci se zaměřuji na podnik, jako na základní stavební prvek celého ekonomického systému. Situace, ve které se podniky v současné době nacházejí, vyžaduje co nejpřesnější popis parametrů, které ovlivňují jejich výkonnost. Výkonností se budu zabývat v další teoretické části.

2.2 Výkonnost podniku

V současné době jsou pojmy výkonnost podniku a měření výkonnosti podniku velmi často používané nejen odbornou, ale i laickou veřejností. Samotný obsah těchto pojmů však není jednoznačně vymezen.

Podle profesorky Kislingerové (2010), můžeme výkonnost podniku definovat jako schopnost jednotky dosahovat určitých výsledků, které jsou srovnatelné na základě daných kritérií s výsledky jiných jednotek.

Výkonnost firmy můžeme, dle Šuláka a Vacíka (2005), vymezit jako schopnost podnikatelského subjektu co nejlépe zhodnotit vložené investice do podnikatelské aktivity.

V nejobecnější podobě je pak pojem výkonnost podniku používán v souvislosti s vymezením samotné **podstaty existence podniku** v tržním prostředí, jeho úspěšnosti a schopnosti přežít v budoucnosti. (Fibírová, Šoljaková, 2005)

2.2.1 Podnik jako systém

Na podnik můžeme pohlížet jako na otevřený systém, který se skládá z mnoha navzájem propojených částí - procesů, které probíhají napříč organizačními útvary, reagují na podněty z vnějšího okolí (např. požadavky zákazníků, konkurence, legislativní změny), realizují řadu transformačních operací a poskytují výstupy (výsledky své práce) vnějšímu okolí (zákazníkům, majitelům). (www.modernirizeni.ihned.cz)

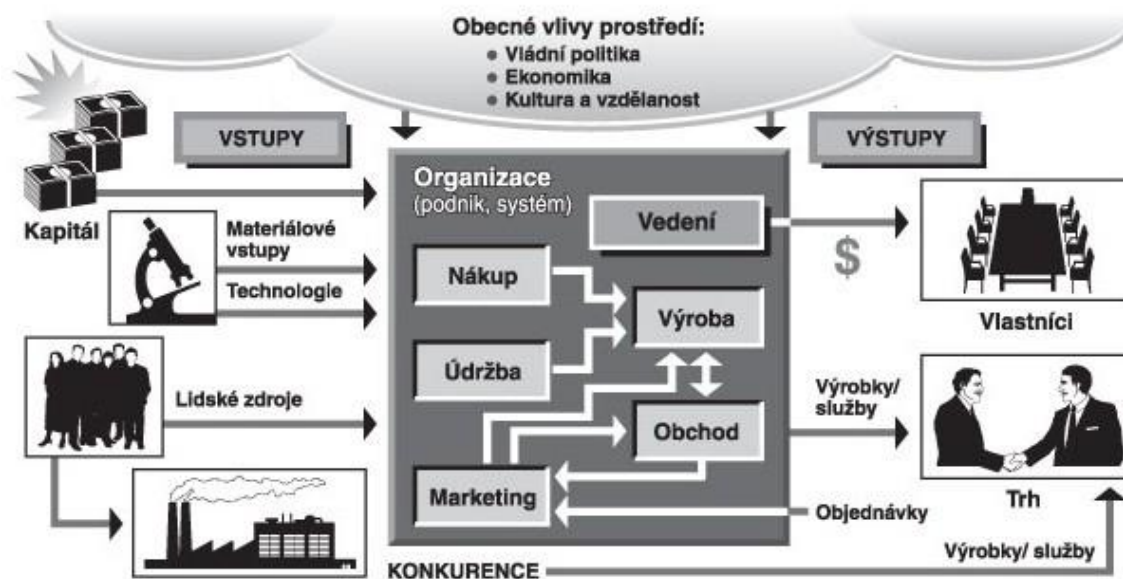
K realizaci své činnosti potřebuje podnik řadu **vstupů**, mezi které patří:

- kapitál,
- informace,
- materiálové vstupy,
- technologie pro zpracování,
- lidské zdroje.

Podnik v procesu transformace přeměňuje vstupy na výstupy (výrobky, služby), jak zachycuje obr. 3 – proces transformace v podniku.

Cílem transformačního procesu je vytvoření co nejvyšší hodnoty pro zákazníka, při nutnosti respektování zájmů ostatních zúčastněných stran. Snaha uspokojit přání zákazníka nesmí vést k ohrožení existence podniku.

Obr. 3 - Proces transformace v podniku



Zdroj: www.modernirizeni.ihned.cz

2.2.2 Měření výkonnosti

Profesor Neely definuje systém měření výkonnosti jako soubor ukazatelů používaných pro kvantifikaci efektivity a efektivnosti činností, které vedou k vytvoření podpůrné infrastruktury, jenž umožňuje získané údaje o ukazatelích dále ověřovat, analyzovat, interpretovat a rozšiřovat.

Podle Fibírové a Šoljakové (2005, str. 28), lze v nejobecnější podobě **kritérium efektivity** chápat jako vyjádření míry dosažení očekávaných záměrů či cílů. Měření efektivity podniku, je proto ve své podstatě řešením otázky, jak vyjádřit a ohodnotit přínos z existence podniku a dosažení cílů jednotlivých subjektů, které jsou s existencí podniku zájmově propojeny.

Pokud se zabýváme měřením výkonnosti podniku, je třeba vyřešit dvě relativně samostatné otázky:

- „Jak měřit vstupy a výstupy do podnikatelského procesu a jakým způsobem je vzájemně porovnávat?“
- „Pro koho měřit výkonnost podniku? Kdo a proč informace o úspěšnosti podniku požaduje; konkrétněji, kdo je s existencí podniku zájmově propojen a jaké má cíle?“

Na první otázku nalezneme odpověď v různých metodách, které mohou být pro měření výkonnosti použity. Některé z nich jsou jednoduché, jiné jsou naopak velmi sofistikované a složité jak teoreticky, tak matematicky.

Jedním z možných přístupů jak odpovědět na otázku „pro koho měřit výkonnost podniku“ je rozlišit uživatele na interní a externí. Dosahovaná výkonnost podniku nezajímá pouze vlastníky a manažery podniku, ale i ostatní subjekty, mezi které můžeme zařadit např. banky, zaměstnance, dodavatele, zákazníky, konkurenci, subjekty veřejné správy, atd.

Je proto zcela jasné, že aby se firma mohla dále rozvíjet a dosahovat svých cílů, je nutné splnit očekávání a zájmy všech subjektů. (Fibírová, Šoljaková, 2005)

2.2.2.1 *Klasické metody hodnocení výkonnosti*

Pro měření výkonnosti se nejčastěji používají **finanční ukazatelé**, které vycházejí především z účetnictví, rozpočetnictví a statistiky.

Mezi finanční ukazatele patří ***ukazatele absolutní***, které vyjadřují určitou ekonomickou veličinu bez vztahu k jiné veličině, (např. aktiva, tržby, náklady, vlastní kapitál, EBIT, EAT, EVA, NPV). Rozdělují se na ukazatele stavové, které obsahují údaje o stavu k určitému datu a na ukazatele tokové, které vyjadřují údaje za určitý časový interval. Absolutní ukazatele jsou nejčastěji využívány zejména k analýze vývojových trendů a k analýze struktury položek účetních výkazů. (Pavelková, Knápková, 2009)

Rozdílové ukazatele, které vycházejí z ukazatelů stavových, slouží k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. Mezi nejčastěji používané rozdílové ukazatele patří ***čistý pracovní kapitál***, který se stanoví jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji.

Velmi významnou skupinu finančních ukazatelů tvoří ***relativní (poměrové) ukazatele***, které zobrazují poměr srovnávané ekonomické veličiny ke zvolenému základu. Poměrové ukazatele umožňují získat rychlý a nenákladný přehled o základních finančních charakteristikách podniku.

Výše popsané finanční ukazatele umožňují srovnávat podniky mezi sebou (mezipodnikové srovnání) nebo s odvětvovým průměrem. Umožňují také provádět hodnotové srovnání pro dané ukazatele s cílovým stavem, kterého chce podnik dosáhnout.

Poměrové ukazatele nejčastěji dělíme na ukazatele: (Synek, 2007)

- **Rentability** – smyslem je vyhodnotit úspěšnost dosahování cílů společnosti a zhodnocování vložených prostředků. Patří mezi ně rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA), rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE), rentabilita vloženého kapitálu (ROI), hrubá zisková marže, rentabilita tržeb (ROS), ukazatel nákladovosti.
- **Likvidity** – vyjadřují schopnost společnosti hradit své závazky v blízké budoucnosti. Do této skupiny se řadí běžná likvidita (current ratio), pohotová likvidita (quick ratio) a okamžitá likvidita (cash-position ratio).
- **Aktivita** – měří efektivnost podnikatelské činnosti a využívání zdrojů. Např. obrat aktiv, průměrná doba inkasa, doba obratu zásob, rychlost obratu zásob, doba obratu pohledávek, doba obratu dluhů, obrat pracovního kapitálu.
- **Zadluženosti** – posuzují finanční strukturu společnosti z dlouhodobého hlediska. Patří mezi ně celková zadluženost, dlouhodobá zadluženost, ukazatel úrokového krytí apod.
- **Tržní hodnoty** – posuzují se pouze u kapitálových společností kótovaných na burze cenných papírů. Vyjadřují, jak je trhem (burzou, investory) hodnocena minulá činnost podniku a jeho budoucí výhled. Hodnotí se například dividendový výnos, dividenda na akcii, čistý zisk na akcii, výplatní poměr, aktivační poměr, dividendové krytí.

Ke zvýšení názornosti finanční analýzy se používají různé grafy, např. sloupkové, spojnicové nebo výsečové. V poslední době si získává čím dál tím větší oblibu tzv. **spider graf**, který umožňuje rychlé a přehledné vyhodnocení postavení podniku. (Synek, 2007)

Spider graf slouží ke grafickému srovnání vybraných ukazatelů vlastní firmy, konkurence i průměrné hodnoty odvětví, ve kterém společnost podniká. Běžně se používá 16 poměrových ukazatelů (počet však může být navýšen nebo snížen dle potřeb). Graf je pak rozdělen do čtyř základních kvadrantů, jak uvádí tab. 1.

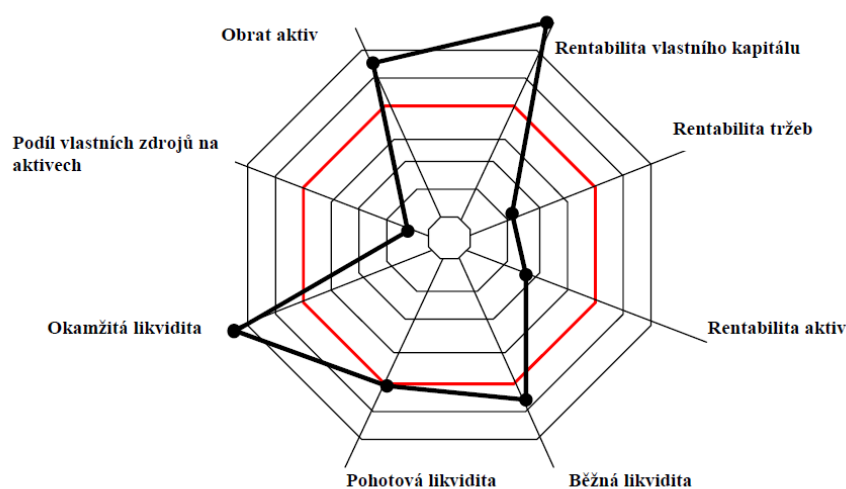
Tab. 1 – Kvadranty spider analýzy

| Kvadrant D | | Kvadrant A | |
|------------|------------------------|------------|----------------------|
| D 1 | Podíl stálých aktiv | A1 | Rentabilita VK |
| D 2 | Obrátka aktiv | A2 | Rentabilita tržeb |
| D 3 | Doba obratu pohledávek | A3 | Rentabilita provozní |
| D 4 | Doba obratu zásob | A4 | Rentabilita aktiv |
| Kvadrant C | | Kvadrant B | |
| C1 | CZ/VK | B1 | Krytí zdrojů |
| C2 | Krytí stálých aktiv | B2 | Peněžní likvidita |
| C3 | Doba obratu závazků | B3 | Pohotová likvidita |
| C4 | Vlastní financování | B4 | Běžná likvidita |

Zdroj: vlastní úprava

Na obr. 4 je zobrazen vzorový spider graf, ve kterém se hodnotí 8 ukazatelů. Červeně jsou vyznačeny průměrné hodnoty v odvětví a černě hodnoty, kterých dosahuje konkrétní podnik.

Obr. 4 - Spider graf



Zdroj: <http://www.ekonomservis.cz>

Vyhodnocení grafu:

- v tomto případě firma dosahuje horší než odvětvové hodnoty v oblasti rentability tržeb a aktiv a také má horší podíl vlastních zdrojů na aktivech. Ostatní ukazatele vykazují lepší hodnoty, než jsou průměrné hodnoty v odvětví.

Podniky mohou pro získání přehledu o celkové situaci firmy využít tzv. **souhrnné ukazatele (indexy)**. Jedná se o sady provázaných a vyhodnocených ukazatelů, které prostřednictvím jednoho výstupu popisují a hodnotí celkovou finanční situaci firmy. Souhrnné ukazatele se většinou rozdělují do **dvou skupin**: (Šulák, Vacík, 2005)

- Ukazatele jednorozměrné – mezi které patří Beaverův test a Edmisterova analýza.
- Ukazatele vícerozměrné – mezi které řadíme Altmanův test, Lisův index, Tafflerův ukazatel, Springate-Gordonův ukazatel, Fulmerův ukazatel, Index IN a další.

Na základě vypočtených souhrnných ukazatelů pak dochází k zařazení firmy do jednoho ze tří až čtyř pásem, na základě kterého se vyhodnocuje, zda se jedná o podprůměrnou, průměrnou nebo nadprůměrnou firmu. Souhrnné ukazatele by měly sloužit k překonání subjektivnosti, se kterou se při výběru setkáváme.

Protože ukazatele vyjádřené v penězích postihují pouze finanční stránku hospodaření podniku, s jejich použitím jsou spojeny níže popsání **problémy**:

- většinu absolutních i poměrových ukazatelů můžeme vyčíslit až po skončení účetního období = historický charakter,
- orientace na krátkodobé cíle, opomíjení dlouhodobých,
- ukazují důsledky, nikoliv příčiny negativních jevů,
- nepostihují některé aspekty činnosti podniku (např. vliv prostředí, inovace, spokojenost zákazníka),
- jsou často neprůhledné a nespolehlivé.

Výše uvedené nedostatky se snaží eliminovat ukazatele **nefinanční**. „Plnění“ nefinančních ukazatelů má sloužit jako důkaz toho, že byly splněny i další aspekty výkonnosti, které přispívají k dlouhodobé prosperitě.

Mezi hlavní **přednosti nefinančních ukazatelů** patří:

- jsou spjaté s dlouhodobou strategií a dlouhodobými cíli,
- charakterizují základní aspekty hodnotového řetězce a jsou orientovány do budoucna,
- jsou citlivější na změnu vnějšího prostředí,
- jevy podchycené nefinančními indikátory předcházejí následkům a důsledkům, které jsou většinou měřené exaktními finančními ukazateli. (Marinič, 2008)

Aby byla zachována objektivita, považuji nutné na tomto místě zmínit i **nedostatky**, které jsou s nefinančními ukazateli spojeny:

- velká náročnost na čas a finance při tvorbě a využívání,
- neexistence společného jmenovatele (vyjadřování v různých jednotkách – čas, kusy, procenta, apod.),
- těžká použitelnost pro mezipodnikové srovnání,
- nutnost příčinné vazby na cíle společnosti, které jsou vyjádřeny ve finančních ukazatelích (např. růst hodnoty firmy, růst ceny akcií), k čemuž velmi často nedochází.

Pro úspěšnou konstrukci systému měření a hodnocení firemní výkonnosti je proto důležité dokázat propojit finanční a nefinanční ukazatele tak, aby bylo dosaženo co nejvyšší úrovně.

Poslední dobou dochází ústupu tradičních metod pro měření výkonnosti, které se opírají především o účetnictví a do popředí zájmu se dostávají metody nové. Moderní přístupy se vyznačují užší vazbou na hodnotu akcií firmy (shareholder value) a řadíme mezi ně např. ukazatele **EVA** (Economic value added), dále **MVA** (Market value added), **CFROI** (Cash Flow Return On Investment), **BSC** (Balanced Scorecard) a další.

2.2.2.2 *Moderní metody hodnocení výkonnosti*

Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Ekonomická přidaná hodnota (Economic value added, EVA) se v poslední době stala pojmem, kterému je ve světě podnikání věnována stále větší pozornost. Poprvé byla tato metoda publikována americkou poradenskou firmou Stern, Stewart & Co. jako nástroj k řízení a oceňování podniků v roce 1991.

Při výpočtu hodnoty ukazatele je třeba rozlišovat mezi ziskem, který je vykazován účetnictvím a tzv. **ekonomickým ziskem** nebo též nadziskem. Ekonomický zisk v tomto pojetí podnik vytváří po úhradě všech nákladů, včetně nákladů na kapitál (cizího i vlastního v podobě nákladů obětované příležitosti). (Pavelková, Knápková, 2009)

V základním pojetí lze ukazatel EVA vyjádřit jako: (Mařík, Maříková, 2005)

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{Capital} \times \text{WACC}$$

| | |
|-------------------|--|
| Kde: <i>NOPAT</i> | zisk z hlavní (operativní) činností po zdanění (Net Operating Profit After Taxes). |
| <i>Capital</i> | kapitál vázaný v aktivech, která slouží k operativní činnosti podniku, tj. aktivech potřebných k hlavnímu provozu podniku. |
| <i>WACC</i> | průměrné vážené náklady na kapitál (Weighted Average Costs of Capital) |

Ukazatel měří, jak společnost za dané období svými aktivitami přispěla ke zvýšení či snížení hodnoty pro vlastníky. Úspěšná firma by měla proto dosahovat kladných výsledků, protože jediné tehdy vytváří novou hodnotu. (Pavelková, Knápková, 2009)

Samotný výpočet ukazatele EVA dle uvedeného vzorce není složitý, je však nezbytné provést úpravu vstupních účetních dat tak, aby co nejvíce odpovídaly ekonomické realitě, ve které se podnik nachází. V praxi se pro tyto potřeby využívá několik zásadních propočtů tak, aby došlo ke správnému vymezení kapitálu, čistého operativního zisku i průměrných nákladů na kapitál. Při identifikaci nutných úprav je potřebné zaměřit se na:

- aktiva, která nejsou v rozvaze uváděna, ale představují majetek (kapitál) potřebný k podnikání a k produkci operativního zisku,
- aktiva uváděná v rozvaze, která se nepodílejí na produkci operativního zisku,
- výsledek hospodaření tak, aby došlo k úpravě na operativní zisk, který se vztahuje k hlavní činnosti podniku.⁴

Uvedené úpravy by měly vést nejen k získání co nejpřesnějšího výpočtu EVA, ale k vytvoření modelu pro řízení podniku s cílem dosáhnout ekonomického zisku. (Pavelková, Knápková, 2009)

Při výpočtu ukazatele EVA, jakožto parametru pro měření výkonnosti podniků, lze provést zjednodušení, která se využívají zejména v případech, kdy není k dispozici dostatek

⁴ Více: Pavelková D.; Knápková A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*, 2009.

informací potřebných pro transformaci účetního modelu na ekonomický. Pro výpočet pak platí vztah:

$$EVA = \check{C}Z - r_e \times VK$$

Kde: $\check{C}Z$ čistý zisk
 r_e náklady na vlastní kapitál
 VK vlastní kapitál

Zjednodušený ukazatel EVA lze použít i ve tvaru:

$$EVA = (ROE - r_e) \times VK$$

Vzhledem ke skutečnosti, že tento přístup vychází z neupravených účetních veličin, je nutné brát jeho výstupy pouze jako orientační. V praxi bývá využíván např. ministerstvem průmyslu a obchodu ČR, případně jeho aplikaci zvolí externí analytici, kteří nemají dostupná data pro provedení nutných úprav.

Pro určení výše nákladů na vlastní kapitál existuje několik přístupů a metod např. model oceňování kapitálových aktiv (CAPM), stavebnicový model, dividendový model, model arbitrážního oceňování a další. Různé metody vedou k různým výsledkům a záleží na podniku, kterou metodu si vybere a bude při výpočtech používat. Samozřejmě je možné vzít v úvahu více metod a na základě aritmetického průměru pak určit výši nákladů vlastního kapitálu. (Pavelková, Knápková, 2009)

Ukazatel EVA odráží snahu investorů odhalit ty podniky, které by byly zárukou, že investice akcionářů (majitelů) povedou k růstu jejich bohatství. V tomto směru představuje určitý průlom v tradičním pohledu na výkonnost podniku. Vedle nesporných výhod, které použití ukazatele přináší, je však třeba mít vždy na paměti i jeho slabé stránky a omezení.⁵

Tržní přidaná hodnota (MVA)

Tržní přidaná hodnota (Market value added, MVA) se vypočítává jako rozdíl mezi tržní hodnotou akcií (tzn. částka, kterou by v tento okamžik získali akcionáři prodejem svých

⁵ Více: Pavelková D.; Knápková A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*, 2009.

akcií) a investovaným kapitálem (tzn. částka, kterou do firmy vložili od jejího založení). (Šukák, Vacík, 2008)

Čím je hodnota ukazatele MVA vyšší, tím lépe. Vysoká hodnota znamená, že ekonomický subjekt vytvořil přínos pro své akcionáře. V případě záporného výsledku MVA dochází ke snížení hodnoty podniku, což vypovídá o tom, že investiční aktivity a původní záměry managementu jsou nižší, než jaká je jejich účetně vykazovaná hodnota.

Cílem podniku by měla být maximalizace tržní přidané hodnoty. Toho nelze dosáhnout pouhým navýšením vloženého kapitálu, i když tím vzroste hodnota podniku. MVA se zvýší pouze tehdy, pokud investovaný kapitál převýší náklady kapitálu.

Mezi **nevýhody** ukazatele **MVA** patří: (Pavelková, Knápková, 2009)

- nebere v úvahu náklady obětované příležitosti investovaného kapitálu,
- neuvažuje o hotovostních výplatách pro akcionáře. Tento faktor má podstatný vliv na tržní ohodnocení cenných papírů,
- měří celopodnikovou výkonnost. Nelze použít pro vnitropodnikové řízení,
- lze použít pouze u podniků veřejně obchodovatelných.

Balanced Scorecard (BSC)

Metoda Balanced Scorecard byla v 90. letech 20. století vynalezena ekonomy Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem. Jedná se o strategický systém řízení organizace, který prakticky rozpracovává a převádí poslání a vizi organizace do konkrétních cílů a úkolů.

Metoda poukazuje na skutečnost, že je nezbytné sledovat a vzájemně vyvážit kromě hodnotových ukazatelů také ukazatele nefinanční. Umožňuje sledovat, jakým způsobem jsou podniky schopny zabezpečovat hmotná i nehmotná aktiva, která jsou potřebná k růstu i zvyšování konkurenceschopnosti nebo jak vytvářejí hodnotu pro současné i budoucí zákazníky.

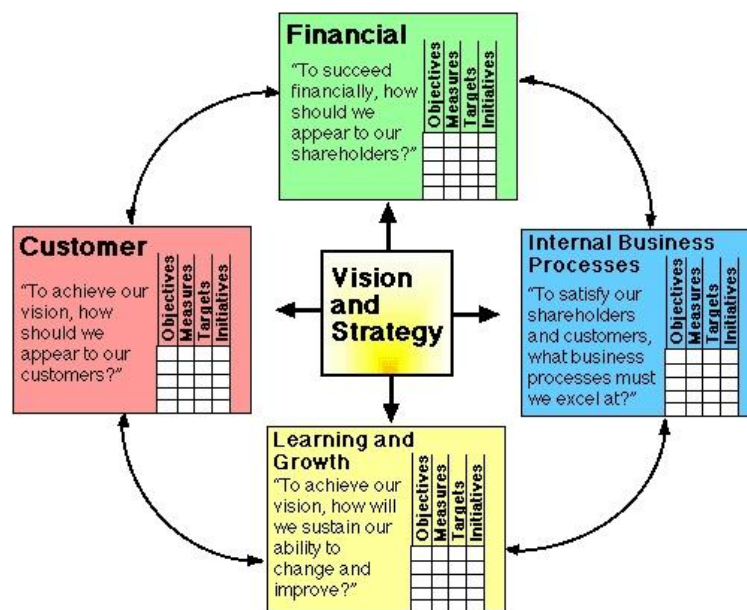
BSC na výkonnost podniku pohlíží ze **čtyř perspektiv**:

- **Finanční** – je zaměřena na tvorbu hodnot. Určuje, jak chce být společnost vnímána ze strany svých akcionářů. Mezi finanční cíle patří ziskovost, růst prodeje, stav cash flow, atd.

- **Zákaznická** – spokojenost zákazníka je velmi důležitý faktor v podnikatelské praxi a v současnosti je kladen čím dál tím větší důraz na budování pozitivních vztahů. Mezi klíčová měřítka patří: rychlost dodávky, kvalita výrobku, tvorba hodnoty produktu pro zákazníka, náklady produktu, atd.
- **Interních procesů** – popisuje obchodní procesy ve společnosti, které je nutné řídit. Měřítka a ukazatele z této oblasti vypovídají o zdraví podniku, zda-li produkty a služby odpovídají kladeným požadavkům. Patří zde např. délka výrobního cyklu, produktivita práce, použitá technologie.
- **Inovace a růst** - tato perspektiva zahrnuje jak vzdělávání zaměstnanců, tak i budování podnikové kultury, schopnost reagovat na změny a zlepšovat podnikové procesy. Velká pozornost je věnována zaměstnancům, kteří jsou hlavním zdrojem inovace a růstu.

Pro přiblížení metody BSC uvádím obr. 5 – Balanced ScoreCard

Obr. 5 – Balanced ScoreCard



Zdroj: <http://www.gtwebmarque.com/>

V koncepci BSC je těžištěm pozornosti nalézt vyváženost a to hned v několika směrech. Především mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi hodnotovými a naturálními měřítky, mezi zpožděnými indikátory a hybnými silami, mezi vnitřními a

vnějšími faktory výkonnosti. Pro hodnocení a řízení podniku je proto nezbytné harmonizovat činnosti ve všech výše uvedených perspektivách.

Za hlavní **přínosy** metody **BSC** můžeme považovat:

- propojení cílů jednotlivců a oddělení s celkovou strategií,
- určení a dohoda strategických iniciativ,
- získání zpětné vazby o stavu a výkonnosti procesů,
- vyjasnění a aktualizace strategie,
- neustálé zlepšování organizace a zavedení procesu učící se organizace,
- identifikace, analýza a řízení rizika.

Někteří autoři (např. Remeš, Zsolt, Stewart) navrhuji podpořit efektivní zavedení a využití konceptu BSC ukazatelem **EVA**. Ekonomická přidaná hodnota, která stanovuje základní cíl podnikání, tj. maximalizace hodnoty podniku pro vlastníka, má v tomto modelu hlavní postavení a jeví se jako velmi vhodný vrcholový ukazatel finanční perspektivy. Vzhledem ke skutečnosti, že cíle formulované pomocí EVA jsou zaměřeny pouze finančně, je pro naplnění základního cíle vhodné využít koncept BSC, který je schopen propojit jak finanční, tak nefinanční cíle podniku. (Remeš, 2009)

Za **výhody** představeného modelu lze označit: (Remeš, 2009)

- vznik silné orientace na zvyšování hodnoty podniku,
- dynamika modelu – pravidelná aktualizace (minimálně jednou ročně),
- předpoklady pro vykazování vysoké účinnosti, obsahuje kotvu na základní cíl – růst hodnoty podniku,
- zaměřen na dlouhodobé zvyšování výkonnosti,
- zlepšuje komunikaci s poskytovateli kapitálu,
- umožňuje provést zapojení dalších nástrojů.

Jak již bylo uvedeno dříve, moderním ukazatelům hodnocení podniku je věnována čím dál tím větší pozornost. V současné době, která je spojena s hospodářskou a ekonomickou recesí dochází k odklonu od tradičních metod, které neposkytují včasné a přesné údaje nutné pro řízení výkonnosti podniku. Další teoretická část práce pojednává o problematice řízení výkonnosti v době krize.

2.3 Výkonnost v době krize

Pokud se budeme zabývat otázkou: „Které oblasti výkonnosti podniku jsou nejvíce zasaženy krizí?“, nenajdeme jednotnou odpověď. U každého podniku je dané hledisko jiné, některé charakteristiky však mohou být podobné. Krize se nejčastěji projevuje v následujících **oblastech výkonnosti podniku**: (Remeš, 2009)

- *Pokles zakázek*

Výrazný pokles poptávky po nabízeném zboží a službách má dopad na objem realizovaných zakázek. Výrobci jsou vystaveni obrovskému tlaku ze strany zákazníků, ale i konkurence na snížení cen své produkce. Pokud chtějí na trhu obstát, musí přizpůsobit svou obchodní politiku novým tržním podmínkám.

Oba faktory, tzn. pokles zakázek i přizpůsobení prodejní ceny, mají v konečném důsledku negativní dopad na dosahovanou výši tržeb.

- *Působení provozní páky*

Provozní páka je charakterizována jako podíl fixních nákladů na celkových nákladech společnosti. (Synek, 2007, str. 145)

Je-li podíl fixních nákladů vysoký, pak při rostoucím objemu výroby, rostou celkové náklady pomaleji. Znamená to, že při konstantní prodejní ceně a dostatečném využití výrobních kapacit podnik dosahuje vyššího zisku. Vysoký stupeň provozní páky má však i negativní vliv a to na riziko podnikání, kdy platí: „čím je vyšší provozní páka podniku, tím je (za ostatních nezměněných podmínek) vyšší i jeho podnikatelské riziko“. (Synek, 2007, str. 147)

V dobách nepříznivého ekonomického vývoje dochází k omezování výroby a často se stává, že podniky s vysokým stupněm provozní páky nejsou schopny svou produkcí pokrýt veškeré fixní náklady. V konečném důsledku se tento jev odrazí na dosahovaném hospodářském výsledku společnosti.

- *Pokles zisku a rentability*

Krize významným způsobem ovlivňuje oblast výnosů a nákladů. Pokles objemu produkce, resp. prodeje, se negativním způsobem odráží na výnosech společnosti. Zároveň je nutné uvědomit si skutečnost, že některé náklady neklesají tak rychle jako

výnosy. Za tímto jevem můžeme nalézt např. dlouhodobé kontrakty, které byly v minulosti uzavřeny a na základě kterých došlo k zafixování cen vstupů (např. burzovní prodej elektrické energie). V konečném důsledku pak podnik dosahuje nižšího zisku, což se projeví na jeho rentabilitě.

- *Financování a zadluženost*

V současné době, kdy se nacházíme v období ekonomické recese, jsou na podniky kladeny velké nároky ve smyslu čekání na hotovost. Prodlužuje se doba splatnosti pohledávek, klesá platební morálka zákazníků a banky i ostatní finanční instituce kladou na své klienty stále vyšší požadavky při poskytování úvěrů a půjček (podle údajů ze systému ARAD České národní banky, které zveřejnila ČTK, se snížil objem úvěrů poskytnutých nefinančním podnikům za rok 2009 o 8,1 procenta na 636 miliard Kč). (www.komora.cz)

Vlivem výše uvedených faktorů se podniky mohou dostat do tzv. druhotné platební neschopnosti, kdy nemají dostatečné finanční prostředky pro splácení vlastních závazků. Finanční analýza tuto skutečnost zachycuje v podobě zhoršující se likvidity podniku.

Cílem této části nebylo vytvořit vyčerpávající seznam všech možných jevů, se kterými se podniky v době krize setkávají, ale nastínit a přiblížit faktory, které společně ovlivňují dosahovanou výkonnost podniku a které mohou vést k jejímu poklesu. Pro úspěšné řízení podniku je důležité, aby management dokázal tyto faktory sledovat, vyhodnocovat a přijímal taková opatření, která povedou k minimalizaci dopadů na podnikovou výkonnost.

V textu se dále zaměřuji na oblast finančního řízení, která si dle mého názoru v období krize zaslouhuje velkou pozornost. (Remeš, 2009)

Požadavky na nástroje pro řízení výkonnosti:

1. Strategický obrat

V dobách ekonomické konjunktury většina podniků uplatňovala strategii růstu, kdy mezi priority patřilo rozšiřování výrobních kapacit, expanze na nové trhy, růst objemu prodeje a hledání nových zákazníků se snahou vyhovět jejich specifickým požadavkům.

V současné době dochází na trzích k výrazným změnám, a proto je nutné nalézt také novou strategii, která provede podnik obdobím hospodářské recese a položí pevné základy pro jeho další vývoj. Osobně za velmi důležité považuji zaměřit se na podnikové **řízení nákladů** a to nejen ve smyslu pouhého snižování (např. uzavírání závodů a provozů, uvolňování zaměstnanců, atd.), ale na neustále dlouhodobé strategické řízení všech nákladových položek v podniku, tzv. strategický management nákladů.

Recese, která podniky zasáhla, odkrývá, které podniky jsou silné a mohou v tvrdé konkurenci obstát a které ne. Manažeři a jiní vedoucí pracovníci by si měli uvědomit, že strategická rozhodnutí, která učiní dnes, mohou výrazně ovlivnit fungování i samotnou existenci podniku na dlouhou dobu dopředu.

2. Dynamické finanční plánování

V období krize není možné provádět tradiční finanční plánování, protože dochází k častějším a hlubším změnám na trhu, které ovlivňují činnost ekonomického subjektu.

Na plánování nelze nikdy pohlížet jako na formální proces, ale je nutné provádět jeho pravidelnou aktualizaci, aby v daném okamžiku podával přesný a reálný obraz o situaci firmy.

Podnikový management, který má k dispozici rychlou uzávěrku, obsahující ta nejdůležitější ekonomická data, je schopen operativně a dynamicky hledat řešení proto, aby dosáhl stanovených cílů. V případě, že jsou při průběžném plnění zjištěny odchylky, dynamické plánování umožní přijmout rychlé a nápravné opatření.

3. Dynamické kalkulace

Velmi důležitou roli v podniku hraje znalost ziskovosti jednotlivých produktů, která záleží nejen na velikosti nákladů, ale i na prodejní ceně. V současnosti je cena určována výhradně trhem a výrobci, aby v konkurenčním prostředí obstáli, musí se tržní ceně přizpůsobovat. Prudký pokles poptávky, který je spojen se současnou světovou ekonomickou recesí, vedl mnoho podniků ke snižování cen a ojedinělým případem není situace, kdy docházelo k prodeji zboží pod jeho výrobní cenou. Takto „deformovaná cena“ se pak projeví na dosahované ziskovosti i likviditě.

Podniky pod vlivem klesající poptávky snižují cenu a omezují svou produkci, což přináší nové problémy, které se týkají kalkulace nákladů, konkrétněji správného rozpočítání režijních nákladů.

Uvedené změny mohou být řešeny pomocí kalkulace neúplných nákladů. Podniky by proto měly klást důraz především na práci s informacemi, provádět pravidelné aktualizace kalkulací a v neposlední řadě hledat možnosti dalších úspor.

4. *Financování podniku*

Některé podniky v období hospodářského růstu, kdy docházelo ke zvyšování jejich tržeb o několik desítek procent ročně, „zapomněly“ vytvářet rezervy a svou činnost zaměřily především na investice a rozvoj podnikání, okamžitou spotřebu nebo své peněžní prostředky nezhodnocovaly.

Současná celosvětová krize významným způsobem zasáhla finanční sektor a poukázala na nepřipravenost některých podniků. Bankovní i nebankovní instituce zpřísnily úvěrovou politiku a podniky, které neměly vytvořeny žádné finanční rezervy z minulých let, se tak brzy dostaly do existenčních problémů.

Management musí oblasti financování věnovat velkou pozornost a je nutné v období ekonomického růstu a stability vytvářet vnitřní rezervy, které umožní podniku přežít i méně příznivé ekonomické podmínky.

5. *Řízení rizika*

Podnikatelské riziko bývá nejčastěji definováno jako: „nebezpečí, že se dosažené výsledky podnikání budou odchýlovat od výsledků předpokládaných“. (<http://business.center.cz>)

Riziko v podnikání existuje vždy, ale v období krize je jeho vývoj odlišný. Podniky by proto měly klást velký důraz na oblast řízení rizika – tzv. risk management.

Základním předpokladem pro efektivní řízení rizik, nejen v období hospodářské recese, je získávání včasných informací, jejich racionální vyhodnocení a následně nasazení opatření, která pak vedou ke snížení nebo úplné eliminaci jednotlivých rizik.

Mezi nejčastější rizika, se kterými se podniky střetávají, patří: riziko finanční neboli riziko platební neschopnosti, riziko nelikvidity, rizika hospodářská, politická a legislativní, riziko manažerské nezodpovědnosti, atd. (Kislingerová, 2010)

Některé podniky mají v současné době vypracovány důmyslné systémy, které je při vzniku odchylek před potenciálním rizikem upozorňují a záleží pak na vedoucích pracovnících, jaké metody vedoucí k eliminaci podnikatelského rizika zvolí. Může se jednat o např. o redukci rizika, jeho transfer na jiné podnikatelské subjekty, diverzifikaci, pojištění, vytváření rezerv, atd.

V době útlumu světové i tuzemské konjunktury je důležité, aby docházelo ke kombinaci uvedených prvků finančního řízení. Nástroje, které byly dosud v podnicích ve velké míře využívány (např. finanční analýza, tradiční kalkulace a plánování) neumožňují řízení výkonnosti podniku v období krize. Největším problémem spojeným s využíváním klasických metod je zpoždění informací, což může vést k přijetí špatných rozhodnutí. Je proto velmi důležité zaměřit se při řízení výkonnosti podniku především na dynamiku a pracovat s dostupnými a aktuálními informacemi.

Následující část diplomové práce je věnována analýze dopadů současné ekonomické recese na výkonnost společnosti ŠKODA AUTO a.s., jakožto významnému českému výrobcí automobilů. Jak již bylo uvedeno dříve, automobilový průmysl, který vykazuje značnou závislost na stavu a vývoji ekonomiky, byl významným způsobem zasažen současnou nepříznivou ekonomickou situací. Někteří výrobci byli nuceni z trhu odejít, jiní se setkali s vážnými finančními a existenčními problémy a téměř všechny automobilky pocítily dopady recese na dosahovaných výsledcích hospodaření.

Při hodnocení výkonnosti společnosti ŠKODA AUTO a.s. vycházím z tradičních přístupů a metod, dále je provedeno srovnání podniku v rámci odvětví a nechybí ani zhodnocení podle ukazatele EVA. Následně provedená SWOT analýza by měla napomoci odhalit příležitosti a rizika, kterým je společnost vystavena a kterým je, dle mého názoru, potřeba věnovat velkou pozornost.

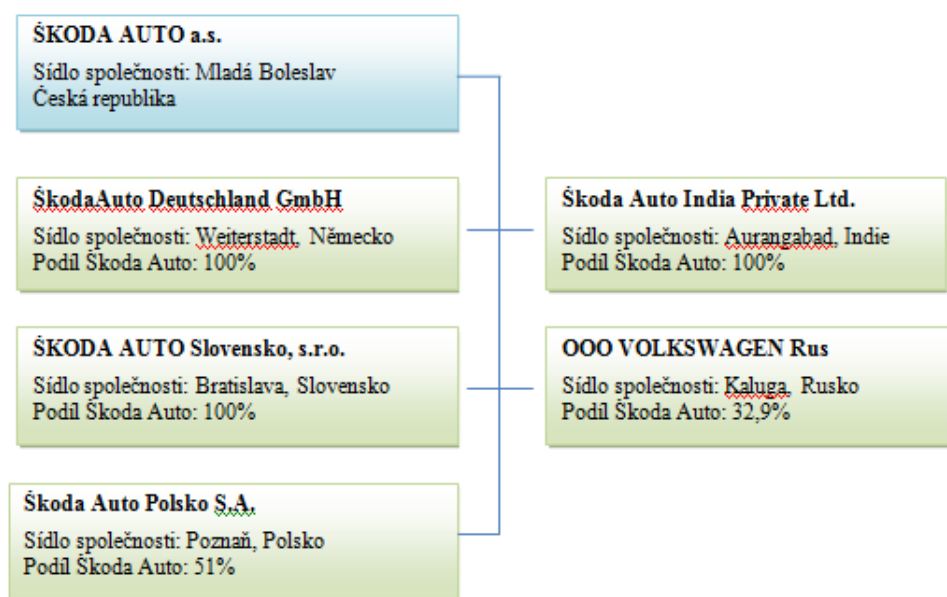
3. Aplikace stanoveného postupu řešení pro konkrétní předmětnou situaci

3.1 Charakteristika vybraného podniku

Skupina Škoda Auto patří mezi nejvýznamnější ekonomická uskupení České republiky. Je tvořena mateřskou společností ŠKODA AUTO a.s. a jejími plně konsolidovanými **dceřinými společnostmi** (ŠkodaAuto Deutschland GmbH, ŠKODA AUTO Slovensko, s.r.o., Škoda Auto Polska S.A., Škoda Auto India Private Ltd.) a **přidruženým podnikem** OOO VOLKSWAGEN Rus.

Pro větší názornost vzájemného podílového propojení všech jmenovaných společností uvádím obr. 6.

Obr. 6 – Podílové propojení společností



Zdroj: Výroční zpráva společnosti ŠKODA AUTO a.s., vlastní úprava

ŠKODA AUTO a.s. je český podnik s více než stoletou tradicí výroby automobilů, jehož kořeny sahají již do roku 1905, kdy mladoboleslavskou továrnu opustily první vozy.

Předmětem podnikatelské činnosti je zejména vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a dalšího příslušenství značky Škoda a poskytování servisních

služeb. Vedle hlavního výrobního závodu, který je umístěn v Mladé Boleslavi, má společnost dva pobočné závody ve Vrchlabí a v Kvasinách.

Z historického hlediska byl pro vývoj společnosti zlomový rok 1990, kdy se stala součástí německého koncernu VOLSWAGEN AG. Od vstupu do koncernu společnost znásobila svou produkci, rozšířila výrokové portfolio a posílila image značky Škoda. Za poměrně krátkou dobu dokázala vybudovat rozsáhlou prodejní a servisní síť a expandovala na nové trhy (např. Čína, Rusko, Indie).

Mladoboleslavská automobilka je největším exportérem České republiky (své prvenství si drží nepřetržitě od roku 1993)⁶, v roce 2009 prodala celkem 684 226 vozidel. Na celkových tržbách, které v roce 2009 činily 187 858 Kč, se prodej v zahraničí podílel z 88,5%. Významné postavení má společnost i v roli zaměstnavatele, kdy v roce 2009 zajistila práci pro 22 831 kmenových zaměstnanců.

V současné době má společnost ŠKODA AUTO a.s. základní kapitál ve výši 16.708.850.000 Kč a jejím jediným akcionářem je od roku 2007 společnost Volkswagen International Finance N. V., se sídlem v Nizozemském království.⁷

3.2 Aplikace vybraných metod pro hodnocení výkonnosti společnosti

Vstupní data pro zhodnocení výkonnosti podniku vychází ze samostatných účetních závěrek (2006 – 2009) zveřejněných ve výročních zprávách společnosti a z dalších dostupných informací. Výkonnost podniku je hodnocena především pomocí klasických ukazatelů (absolutní, rozdílové, relativní) a nechybí ani zhodnocení podle moderního ukazatele EVA, který však byl z důvodu nedostatečné datové základny aplikován ve zjednodušené podobě.

Na tomto místě zároveň považuji za důležité upozornit na skutečnost, že ekonomika se ve sledovaném období přechází do fáze recese, což se výrazným způsobem projeví i na dosahovaných hospodářských výsledcích společnosti. Po oživení ekonomiky lze předpokládat, že dojde opětovnému růstu hodnot ekonomických ukazatelů.

⁶ Soutěž Exportér roku, která se koná pod záštitou Hospodářské komory ČR.

⁷ Volkswagen International Finance N.V. – dceřiná společnost společnosti VOLSWAGEN AG.

3.2.1 Hodnocení výkonnosti dle klasických ukazatelů

3.2.1.1 Absolutní ukazatele

Dopady světové ekonomické recese se v roce 2008 výrazným způsobem promítly do hospodářských výsledků největšího českého exportéra. Tab. 2 - Vybrané **absolutní ukazatele** zachycuje meziroční vývoj společnosti v období 2007 – 2008 bez vztahu k dalším veličinám.

Tab. 2 – Absolutní ukazatele 2007/2008

| Ukazatel | Jednotka | 2007 | 2008 | Meziroční změna | |
|--|----------|---------|---------|-----------------|-----------|
| | | | | Absolutní | Relativní |
| Dodávky vozů Škoda zákazníkům | ks | 630 032 | 674 530 | 44 498 | 7,06% |
| Výroba celkem | ks | 623 529 | 603 247 | -20 282 | -3,25% |
| Tržby celkem | mil. Kč | 211 026 | 188 572 | -22 454 | -10,64% |
| Náklady na prodané výrobky, zboží a služby | mil. Kč | 180 865 | 165 600 | -15 265 | -8,44% |
| Provozní výsledek hospodaření (EBIT) | mil. Kč | 19 021 | 12 636 | -6 385 | -33,57% |
| Zisk před zdaněním (EBT) | mil. Kč | 19 446 | 13 287 | -6 159 | -31,67% |
| Čistý zisk (EAT) | mil. Kč | 15 892 | 11 267 | -4 625 | -29,10% |

Zdroj: Výroční zpráva společnosti; vlastní výpočty

Přestože dodávky vozů Škoda zákazníkům meziročně vzrostly o 7,06% (tj. 44 498 ks), došlo k poklesu všech významných finančních veličin. Tržby společnosti v roce 2008 zaznamenaly pokles o 22 454 mil. Kč (tj. meziroční snížení o 10,64%). Snížení tržeb bylo zapříčiněno zejména prohlubující se hospodářskou recesí ve významných odbytištích Skupiny, která automobilový průmysl naplno zasáhla v posledním čtvrtletí roku 2008 (viz. graf č. 6, str. 14).

Náklady na prodané výrobky, zboží a služby poklesly o 15 265 mil. Kč, což bylo způsobeno nejen sníženou výrobou (-3,25%), ale především snahou vedení společnosti o optimalizaci nákladové struktury.⁸

Nepříznivá ekonomická situace se v provozním výsledku hospodaření projevila meziročním poklesem o 6 385 mil. Kč (-33,57%). Zisk před zdaněním (EBT) dosáhl hodnoty

⁸ Pro zajištění optimální nákladové struktury využívá společnost podnikový program Scout, který reaguje na negativní vývoj ekonomického prostředí.

13 287 mil. Kč (2007: 19 446 mil. Kč), po snížení zisku o daň z příjmů, byl vykázán čistý zisk (EAT) ve výši 11 267 mil. Kč, což je ve srovnání s předchozím rokem o 4 625 mil. Kč méně.

Negativní vývoj hlavních ekonomických veličin pokračoval i v roce 2009, jak zachycuje tab. 3 – Absolutní ukazatele 2008/2009, která porovnává meziroční změny vybraných ukazatelů.

Tab. 3 – Absolutní ukazatele 2008/2009

| Ukazatel | Jednotka | 2008 | 2009 | Meziroční změna | |
|--|----------|---------|---------|-----------------|-----------|
| | | | | Absolutní | Relativní |
| Dodávky vozů Škoda zákazníkům | ks | 674 530 | 684 226 | 9 696 | 1,44% |
| Výroba celkem | ks | 603 247 | 519 910 | -83 337 | -13,81% |
| Tržby celkem | mil. Kč | 188 572 | 170 666 | -17 906 | -9,50% |
| Náklady na prodané výrobky, zboží a služby | mil. Kč | 165 600 | 155 868 | -9 732 | -5,88% |
| Provozní výsledek hospodaření (EBIT) | mil. Kč | 12 636 | 4 724 | -7 912 | -62,61% |
| Zisk před zdaněním (EBT) | mil. Kč | 13 287 | 4 381 | -8 906 | -67,03% |
| Čistý zisk (EAT) | mil. Kč | 11 267 | 3 439 | -7 828 | -69,48% |

Zdroj: Výroční zpráva společnosti; vlastní výpočty

Rok 2009 byl pro společnost ŠKODA AUTO a.s. rokem protikladných rekordů. Firma v loňském roce prodala nejvíce automobilů ve své historii (celkem 684 226 ks), což znamená meziroční nárůst o 1,44%. Dle výroční zprávy společnosti se na tomto vývoji podílel především rozvoj prodeje v Číně, kde bylo v loňském roce dodáno 122 556 automobilů, což znamená meziroční nárůst o 106,7%. Dalším významným faktorem, který se na rostoucím objemu dodaných vozů podílel, bylo zavedení „šrotovací prémie“ na trzích západní Evropy. Díky státnímu příspěvku na nákup nového vozu mladoboleslavská firma loni v Německu prodala více než 162 tis. vozidel, což znamenalo nárůst o 44%.

Na druhé straně byl rok 2009 spojen s dramatickým propadem zisku, který se snížil o téměř 70%. Za tímto vývojem stojí především slevy, které firma na své vozy poskytovala, aby v období recese udržela zájem zákazníků.

I přes zavedené pobídkové složky byla společnost ŠKODA AUTO a.s., v důsledku nepříznivé ekonomické situace na světových trzích, nucena částečně omezit svou výrobu. V roce 2009 tak sjelo z výrobních linek společnosti „pouze“ 519 910 ks vozidel, což v porovnání s předchozím rokem znamená poměrně výrazný pokles (-13,81%). Snížená produkce společnosti se negativním způsobem projevila na dosahovaných tržbách, které

meziročně poklesly o 17 906 mil. Kč (-9,5%). Zavedené omezení výroby se promítlo i do oblasti nákladů spojených s prodejem výrobků, zboží a služeb, které meziročně poklesly o 9 732 mil. Kč (-5,88%).

Popsaný vývoj tržeb a nákladů měl přímé dopady na všechny odvozené finanční veličiny. Provozní výsledek hospodaření (EBIT) se oproti srovnatelnému období propadl na hodnotu 4 724 mil. Kč (-62,61%), zisk před zdaněním (EBIT) dosáhl úrovně 4 381 mil. Kč a čistý zisk (EAT) společnosti byl vykázán ve výši 3 439 mil. Kč, což je v meziročním srovnání pokles o 7 828 mil. Kč (69,48%).

Získané výstupy analyzují současný stav, ve kterém se společnost ŠKODA AUTO a.s. nachází. Ve sledovaném období, tj. 2007 – 2009 lze na vývoji finančních ukazatelů zachytit dopady současné nepříznivé ekonomické situace, která zhoršuje odbyt výrobků. Na druhou stranu po odeznění dopadů současné recese a oživení spotřebitelské poptávky s velkou pravděpodobností dojde k opětovnému růstu ekonomických hodnot.

3.2.1.2 Rozdílové ukazatele

Vývoj rozdílového ukazatele **čistého pracovního kapitálu** a jeho podílu na celkových aktivech společnosti ŠKODA AUTO a.s. v letech 2006 – 2009 zobrazuje tab. 4.

Tab. 4 – Vývoj čistého pracovního kapitálu, ŠKODA AUTO a.s.

| Ukazatel | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Čistý pracovní kapitál (mil. Kč) | 13 528 | 19 910 | 21 384 | 18 741 |
| ČPK/OA | 31,1% | 40,9% | 41,7% | 39,0% |

Zdroj: Výroční zpráva společnosti; vlastní výpočty

V roce 2007 vzrostla hodnota čistého pracovního kapitálu, což bylo způsobeno výraznějším navýšením oběžných aktiv a doprovázeno mírným poklesem krátkodobých závazků. Růstový trend nadále pokračoval v roce 2008 a hodnota ukazatele tak vzrostla na 21 384 mil. Kč.

I přes pokles hodnoty, kterou přinesl rok 2009, lze na základě uvedených výsledků usuzovat, že společnost má vytvořeny dostatečně vysoké finanční rezervy pro krytí neočekávaných krátkodobých závazků.

Literatura uvádí doporučený podíl čistého pracovního kapitálu na oběžném majetku ve výši 30 - 50%. (Pavelková, Knápková, 2009) Společnost se dlouhodobě pohybuje v uvedeném pásmu, což vypovídá o skutečnosti, že se jedná o finančně stabilní podnik.

3.2.1.3 *Relativní (poměrové) ukazatel*

Podle členění odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ) spadá předmět podnikání společnosti ŠKODA AUTO a.s. do kategorie DM – výroba dopravních prostředků, oddíl 34 – výroba motorových vozidel, přívěsů a návěsů.

Oddíl 34 zahrnuje tyto pododdíly:

- 34.1 – výroba motorových vozidel (kromě motocyklů) a jejich motorů,
- 34.2 – výroba karoserií, přívěsů a návěsů,
- 34.3 - výroba příslušenství pro motorová vozidla.

Odvětvové průměry některých finančních ukazatelů jsou každoročně zveřejňovány ministerstvem průmyslu a obchodu (mpo) v sekci ekonomických analýz. Tab. 5 – Finanční analýza, zachycuje dosažené hodnoty vybraných ukazatelů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. a porovnává je s vývojem finančních ukazatelů v odvětví za období od roku 2006 do roku 2008. Tabulka je dále doplněna o hodnoty finančních ukazatelů, které společnost dosáhla v roce 2009. V roce 2009 chybí provedené srovnání s odvětvovým průměrem a to z toho důvodu, že v současné době nejsou k dispozici potřebná data pro zpracování a vyhodnocení této skutečnosti.

Tab. 5 – Finanční analýza – srovnání s odvětvovým průměrem

| Ukazatel | | ŠKODA AUTO a.s. | | | | Odvětví | | | |
|----------|--|-----------------|-------|-------|-------|---------|-------|-------|------|
| | | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| | RENTABILITA | | | | | | | | |
| A1 | Rentabilita tržeb (ROC) % | 7,26 | 9,01 | 6,70 | 2,77 | 6,74 | 7,19 | 5,91 | x |
| A2 | Výnosnost celkových aktiv (ROA) % | 14,14 | 18,02 | 11,34 | 4,37 | 12,64 | 13,61 | 10,33 | x |
| A3 | Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) % | 18,76 | 23,89 | 15,71 | 5,02 | 17,76 | 18,09 | 13,1 | x |
| | LIKVIDITA | | | | | | | | |
| B1 | Běžná | 1,45 | 1,69 | 1,72 | 1,64 | 1,42 | 1,5 | 1,26 | x |
| B2 | Rychlá | 1,15 | 1,40 | 1,43 | 1,37 | 1,07 | 1,17 | 1 | x |
| | ZADLUŽENOST | | | | | | | | |
| C1 | Celková zadluženost % | 40,47 | 36,97 | 35,62 | 36,57 | 50 | 64,69 | 64,63 | x |
| C2 | Finanční nezávislost % | 59,53 | 63,03 | 64,38 | 63,43 | 63,56 | 53,2 | 51,64 | x |
| | AKTIVITY | | | | | | | | |
| D1 | Obrat aktiv | 1,95 | 2,00 | 1,69 | 1,58 | 1,87 | 1,89 | 1,75 | x |
| | Poměr výsledků hospodaření % | 78,99 | 83,55 | 89,17 | 72,80 | 0,75 | 0,75 | 0,75 | x |

Zdroj: vlastní výpočty, mpo

Z tab. 5 je zřejmé, že společnost dlouhodobě dosahuje velmi dobrých výsledků ve srovnávání s odvětvovým průměrem u všech hodnocených ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity ve srovnávaném období 2006 - 2008.⁹

Zhodnocení rentability

Podle vybraných ukazatelů rentability lze konstatovat, že podnik byl po celé analyzované období ziskový a ve srovnání s odvětvovým průměrem, dosahoval ve všech ukazatelích rentability každoročně lepších výsledků. V roce 2008 tabulka zachycuje poměrně prudký pokles hodnot rentability a tento negativní trend nadále pokračuje i v roce 2009. Hlavní příčinou této skutečnosti jsou sílící dopady současné světové ekonomické recese, která se výrazným způsobem odrazila na dosahovaném zisku společnosti.

Ukazatel rentability tržeb (ROS) vyjadřuje ziskovou marži podniku. V roce 2009 získal podnik z jedné utržené koruny 2,77% zisku, což je nejnižší hodnota ve sledovaném období. Nejvyšší rentabilita tržeb byla dosažena v roce 2007, kdy ukazatel nabyl hodnoty 9,01%.

Celkovou efektivnost společnosti vyjadřuje **rentabilita aktiv (ROA)**, která v roce 2007 dosáhla své maximální hodnoty (18,02%). V následujícím roce lze vidět značný pokles,

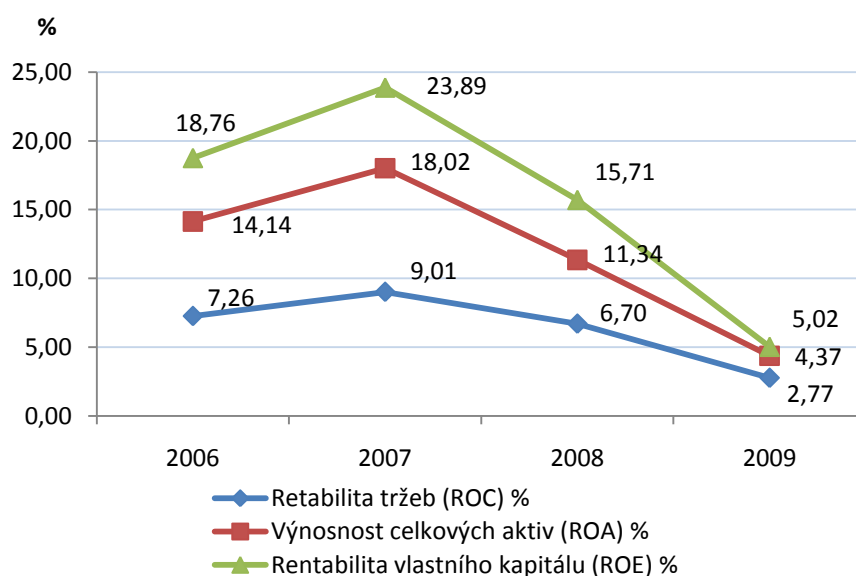
⁹ Pro rok 2009 není provedeno odvětvové srovnání z důvodu dosud nezveřejněných odvětvových výsledků.

kdy se výnosnost snížila téměř o 6,5%, což znamená, že aktiva společnosti jsou zhodnocena z 11,34%. Za rok 2009 je vykázána hodnota rentability aktiv pouze ve výši 4,37%, což značí další pokles produkční síly podniku. Za negativním vývojem tohoto ukazatele stojí především prudký pokles hodnoty provozního výsledku hospodaření (EBIT), jehož vývoj je zachycen v tab. 2 str. 34 a tab. 3 str. 35.

Nejvyšší hodnoty dosáhl ukazatel **rentability vlastního kapitálu (ROE)** v roce 2007, kdy byla každá koruna, vložená vlastníky zhodnocena z 23,89%. Naopak nejmenší zhodnocení vlastních zdrojů přinesl rok 2009, kdy se již v plné míře projevují dopady ekonomické recese na zisku společnosti. (viz. ukazatel EAT, tab. 3, str. 35)

Pro lepší názornost uvádím grafickou interpretaci č. 7, která zachycuje vývoj hodnocených ukazatelů rentability v čase.

Graf č. 7 – Analýza rentability



Zdroj: Vlastní úprava

Zhodnocení likvidity

Ukazatelé likvidity hodnotí schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. Z tab. 5 je zřejmé, že v roce 2009 dochází k mírnému zhoršení u obou analyzovaných ukazatelů likvidity.

Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Znamená to, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil

veškerá svá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. (Pavelková, Knápková, 2009, str. 31). Dle literatury by se měla optimální hodnota pohybovat v intervalu 1,5 – 2,5. Z tohoto pohledu byla v roce 2006 likvidita společnosti nedostatečná, ale v následujících obdobích se běžná likvidita zlepšuje. Nejvyšší hodnoty dosáhla likvidita 3. stupně v roce 2008 a výrazně tak převýšila hodnotu dosahovanou v odvětvovém průměru. V následujícím roce hodnota likvidity společnosti mírně poklesla (-0,08), ale i nadále se pohybuje v optimálním pásmu.

Rychlá likvidita hodnotí platební schopnost podniku po odečtení zásob z oběžných aktiv. Doporučovaná hodnota se pohybuje v intervalu 1 – 1,5. Pohotovostní likvidita se pohybuje po celé sledované období v doporučeném rozmezí. V roce 2008 lze vidět, že odvětvový průměr v porovnání s předchozím rokem poklesl, zatímco rychlá likvidita dosahovaná společností ŠKODA AUTO a.s. si i v tomto období zachovala svůj pozitivní trend vývoje. Rok 2009 je spojen s mírným poklesem výsledku ukazatele, který dosáhl hodnoty 1,37.

Dalším ukazatelem, který hodnotí schopnost podniku hradit své závazky, je ukazatel **okamžité likvidity** tzv. hotovostní poměr, který je vyjádřen jako podíl krátkodobého finančního majetku a krátkodobých cizích zdrojů. Hodnota tohoto ukazatele bohužel nemohla být vyčíslena a to z důvodu nedostatečné datové základny.

V dobách nepříznivého ekonomického vývoje význam sledování a hodnocení ukazatelů likvidity podniků roste. Mnoho společností se v současné době dostalo do potíží spojených s nedostatkem finančních prostředků způsobených např. špatnou platební morálkou odběratelů, neochotou bank poskytovat úvěry atd.

Na základě provedené analýzy vybraných ukazatelů likvidity lze soudit, že společnost ŠKODA AUTO a.s. je ve velmi dobré finanční kondici a je schopna dostát svým závazkům řádně a včas. Na základě vykazované finanční stability podniku by neměl, v případě potřeby, vzniknout problém se získáním bankovního úvěru, případně jiných půjček.

Zhodnocení zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti slouží jako indikátory rizika, které podnik při dané struktuře vlastního a cizího kapitálu podstupuje. Určitá výše zadluženosti je pro podnik užitečná a přínosná. Dle Pavelkové, Knápkové (2009) se optimální míra celkové zadluženosti podniku pohybuje mezi 30 – 60%. Při určování optimální míry zadluženosti je třeba také zohlednit odvětví, ve kterém podnik působí.

Ve sledovaném období dosáhla **celková míra zadluženosti** svého maxima v roce 2006, kdy činila 40,47%. V následujících letech zadluženost podniku klesá a dosahované

hodnoty se výrazným způsobem vzdalují od průměrných hodnot odvětví. V posledním roce (2009) došlo k nepatrnému zvýšení celkové míry zadluženosti podniku. Z pohledu věřitele se jedná o finančně stabilní společnost s nízkým věřitelským rizikem.

Ukazatel **míry finanční nezávislosti** hodnotí, kolik procent celkových aktiv ve společnosti je financováno z vlastních zdrojů. V tomto případě se jedná o doplňkový ukazatel celkové míry zadluženosti.

V roce 2006 se finanční nezávislost podniku s hodnotou 59,53%, přibližuje k odvětvovému průměru. V následujících letech se finanční nezávislost podniku zvyšuje a přesahuje hodnoty dosahované v odvětvovém průměru téměř o 10%.

Zhodnocení aktivity

Ukazatelé aktivity měří schopnost podniku využívat vložené prostředky do podnikání. Výpočet lze provádět pro jednotlivé skupiny, např. zásoby, pohledávky, stálá aktiva a celková aktiva. (Pavelková, Knápková, 2009)

Ve své diplomové práci jsem se zaměřila pouze na výpočet obratu celkových aktiv, a to z důvodu dostupnosti srovnatelných dat v rámci odvětvového průměru.

Obrat aktiv patří k jednomu z klíčových ukazatelů efektivnosti, který hodnotí, kolikrát za rok se celková aktiva využijí při podnikání. Z tab. 5 uvedené na str. 38 je zřejmé, že ukazatel v roce 2007 oproti předchozímu roku mírně vzrostl a dosáhl tak ve sledovaném období své maximální hodnoty. Zároveň podnikové hodnoty vykazované v letech 2006 a 2007 převyšovaly odvětvový průměr. Ke zpomalení obratu došlo v roce 2008, kdy je obrat aktiv ve srovnání s odvětvovým průměrem o 0,06 nižší. Klesající vývoj ukazatele pokračoval i v roce 2009.

V případě ukazatele poměřující výsledek hospodaření po zdanění (EAT) k výsledku hospodaření před zdaněním (EBIT), dosahuje společnost ŠKODA AUTO a.s. ve všech letech sledovaného období lepších výsledků než jaké jsou dosahovány v odvětví.

Spider analýza

Spider analýza, hodnotící postavení podniku v rámci odvětví, byla provedena za rok 2008 a zachycuje 8 poměrových ukazatelů. Záměrně byl vynechán ukazatel poměřující výsledek hospodaření po zdanění (EAT) k výsledku hospodaření před zdaněním (EBIT) a to z toho důvodu, že nespadá do žádné ze čtyř hodnocených výkonnostních kategorií (rentabilita, likvidita, zadluženost, aktivita).

Tab. 6 zachycuje vstupní údaje, které byly pro provedení spider analýzy potřebné.

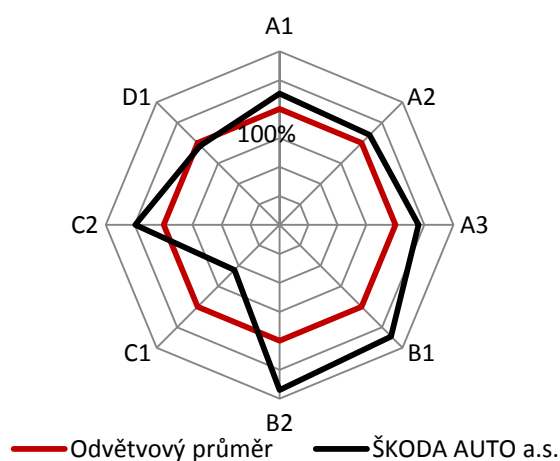
Tab. 6 – Spider analýza

| Ukazatel | | ŠKODA AUTO a.s. | Odvětví | ŠKODA AUTO/ odvětvový průměr (%) |
|-------------|--|--------------------|---------|--|
| | | 2008 | 2008 | |
| RENTABILITA | | | | |
| A1 | Rentabilita tržeb (ROS) % | 7,05 | 5,91 | 119,22 |
| A2 | Výnosnost celkových aktiv (ROA) % | 11,93 | 10,33 | 115,47 |
| A3 | Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) % | 15,71 | 13,1 | 119,92 |
| LIKVIDITA | | | | |
| B1 | Běžná | 1,72 | 1,26 | 136,14 |
| B2 | Rychlá | 1,43 | 1 | 142,56 |
| ZADLUŽENOST | | | | |
| C1 | Celková zadluženost % | 35,62 | 64,63 | 55,11 |
| C2 | Finanční nezávislost % | 64,38 | 51,64 | 124,68 |
| AKTIVITA | | | | |
| D1 | Obrat aktiv | 1,69 | 1,75 | 96,73 |

Zdroj: vlastní výpočty, mpo

Pro zvýšení názornosti hodnocených ukazatelů uvádím graf č. 8, ze kterého je patrné velmi silné postavení podniku v rámci odvětvového průměru.

Graf č. 8 – Spider graf společnosti ŠKODA AUTO a.s. za rok 2008



Zdroj: vlastní úprava

Z tab. 6 a grafu č. 8 je zřejmé, že firma dosahuje o něco horší než odvětvové hodnoty pouze v případě ukazatele D1 – obrat aktiv, který vyjadřuje efektivnost hospodaření

s celkovými aktivy. Zbývající ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti nabyly ve sledovaném období (rok 2008) hodnot, které svou výší převyšují odvětvový průměr.

Shrnutí finanční analýzy

Provedená finanční analýza zachycuje vývoj klasických ekonomických ukazatelů, společnosti ŠKODA AUTO a.s. v letech 2006 – 2009 a poukazuje na velmi dobré postavení podniku v rámci odvětví.

Dopady současné světové ekonomické recese se na finančních výsledcích společnosti začaly projevovat od roku 2008 a byly spojeny především s poklesem zahraniční poptávky. Snížení poptávky ze strany významných obchodních partnerů mělo na exportně orientovanou společnost značný vliv, který se projevil především v oblasti výroby, vývozu, tržeb a v konečném důsledku ovlivnil i výši dosahovaného zisku, což zachycují a hodnotí příslušné ekonomické ukazatele. Tento negativní trend nadále pokračoval i v roce 2009 a zisk společnosti pak v meziročním srovnání klesl téměř o 70%.

3.2.2 Moderní ukazatele hodnocení výkonnosti

3.2.2.1 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Výpočet ukazatele ekonomické přidané hodnoty (EVA), který měří, jak společnost za dané období svými aktivitami přispěla ke snížení nebo zvýšení hodnoty pro vlastníky, byl proveden ve zjednodušené podobě a to z důvodu nedostatečné datové základny. Výpočet ukazatele EVA vychází z účetního modelu v podobě:

$$\text{EVA} = (\text{ROE} - r_e) \times \text{VK}$$

Kde: $\text{ROE} - r_e$ spread
 VK vlastní kapitál

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, při určování hodnoty **nákladů na vlastní kapitál** lze vycházet z několika přístupů. Pro aplikaci na konkrétní předmětnou situaci byla zvolena metoda CAPM, dle které lze náklady na vlastní kapitál vyjádřit následovně:

$$r_e = r_f + \beta \times (r_m - r_f)$$

Kde: r_f bezriziková úroková míra
 β koeficient vyjadřující relativní rizikovost určitého podniku ve vztahu k průměrné rizikovosti trhu (tržní riziko)
 $(r_m - r_f)$ riziková prémie kapitálového trhu

Bezrizikové výnosové sazby (r_f), které byly použity při výpočtech nákladů na vlastní kapitál, vychází z výsledků finančních analýz, zveřejněných ministerstvem průmyslu a obchodu v období od roku 2005 – 2008. Tab. 7 zachycuje vývoj bezrizikových sazeb ve sledovaném období.

Na tomto místě považuji za důležité upozornit na skutečnost, že žádná bezriziková aktiva neexistují. Při výpočtech se nejčastěji vychází z úrokové míry desetiletých státních dluhopisů, které jsou díky své povaze považovány za velmi málo rizikové.

Tab. 7 – Vývoj bezrizikových sazeb pro průmysl

| Rok | Bezriziková sazba r_f % |
|------|------------------------------|
| 2005 | 3,53 |
| 2006 | 3,77 |
| 2007 | 4,28 |
| 2008 | 4,55 |

Zdroj: www.mpo.cz, vlastní úprava

Dalším nezbytným krokem při určování nákladů na vlastní kapitál je stanovení **rizikové prémie**, která představuje očekávanou výnosnost tržního portfolia s ohledem na jeho riziko. Pro stanovení rizikové prémie byl využit rating¹⁰ vyhlášený agenturou Moody's, jehož data byla převzata z internetových stránek profesora A. Damodarana (www.damodaran.com) v sekci „Updated Data“.

Tab. 8 uvádí vývoj rizikové prémie České republiky v letech 2004 – 2008. V roce 2008 lze zaznamenat poměrně prudký nárůst hodnoty rizikové prémie (7,1%), což bylo

¹⁰ **Rating** = standardní mezinárodní nástroj měření (hodnocení) bonity zemí (či jiných subjektů) pro posouzení jejich důvěryhodnosti.

způsobeno současnou nepříznivou ekonomickou situací. Vyšší tržní a investiční riziko se tak projevilo růstem rizikové prémie.

Tab. 8 – Rating ČR (dle agentury Moody's)

| Rok | Rating | Riziková prémie ($r_m - r_f$) % |
|------|--------|--------------------------------------|
| 2005 | A1 | 5,70 |
| 2006 | A1 | 5,96 |
| 2007 | A1 | 5,84 |
| 2008 | A1 | 7,10 |

Zdroj: www.damodaran.com, vlastní úprava

Koeficient β , který udává citlivost investice vůči trhu, byl stanoven nezávislou prognózou pomocí analýzy obchodního a finančního rizika. V tomto pojetí pro výpočet koeficientu platí:

$$\beta = 1 + OR + FR$$

Kde: *OR* Obchodní riziko

FR Finanční riziko

Při odhadu parametru β pracujeme pouze se systematickým **obchodním rizikem**, které ovlivňuje činnost všech společností. Za základ se bere průměrná společnost, která má parametr β roven 1.

V tab. 9 je obchodní riziko rozděleno do 5ti základních tříd, kdy třetí třída vyjadřuje průměr. Nejmenší obchodní riziko je spojeno s první třídou, naopak nejvyššímu stupni systematického obchodního rizika odpovídá třída pátá. Uvedené rozdělení bylo aplikováno na zařazení společnosti ŠKODA AUTO a.s. do příslušné rizikové třídy. (viz. tab. 10, str. 46)

Tab. 9 – Obchodní riziko

| Třída systematického obchodního rizika | Riziková úprava β (OR) |
|--|------------------------------|
| 1 | -0,50 |
| 2 | -0,25 |
| 3 | 0,00 |
| 4 | 0,25 |
| 5 | 0,50 |

Zdroj: Mařík M., Určování hodnoty firem, 1998, str. 125

Obchodní riziko společnosti ŠKODA AUTO a.s. bylo v letech 2004 – 2008, stanoveno v závislosti na vývoji HDP ČR a na výši dosahovaných tržeb. Vývoj vybraných kritérií v čase je zachycen v tab. 10.

Tab. 10 - Obchodní riziko – ŠKODA AUTO a.s.

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---------------------------|----------|----------|----------|--------------|
| HDP ČR (mld. Kč) | 2 983,9 | 3 215,6 | 3 530,2 | 3 705,9 |
| Meziroční změna HDP % | 6,4 | 7,0 | 6,1 | 2,3 |
| Tržby ŠKODA AUTO (mil.Kč) | 177 822 | 189 816 | 211 026 | 188 572 |
| Riziková třída | 2 | 2 | 2 | 3 – 4 |

Zdroj: www.kurzy.cz, výkazy společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Po zhodnocení uvedených faktorů jsem dospěla k názoru, že systematické obchodní riziko společnosti bylo do roku 2007 mírné. V uvedeném období vykazovala česká ekonomika meziroční růst HDP o více než 6%, což se pozitivně projevilo na dosahovaných výsledcích největšího českého exportéra (v tabulce demonstrováno vývojem tržeb).

Rok 2008, který je spojován s projevujícími se dopady hospodářské recese, vykázal prudké zpomalení HDP (meziročně +2,3%) a pokles tržeb o více než 10%. Uvedené zpomalení výkonnosti ekonomiky i podniku jsem proto zohlednila při odhadu obchodního rizika a společnost byla zařazeno do vyšší rizikové třídy.

Finanční riziko vychází z předpokladu, že více zadlužený podnik bude z důvodu vyššího zatížení fixních plateb citlivěji reagovat na změny trhu. (Mařík, 1998)

Při hodnocení finančního rizika vycházíme z míry zadlužení společnosti, která je dána poměrem cizího a vlastního kapitálu. Obecně platí: „čím vyšší míra zadlužení je vykazována, tím vyšší je i finanční riziko“.

Tab. 11, která byla převzata z literatury (M. Mařík, 1998), stanovuje základní míru zadlužení na 40%.

Tab. 11 – Finanční riziko

| Zadluženost společnosti | Riziková úprava β (FR) oproti stavu při základním zadlužení |
|-------------------------|---|
| 0 % | -0,2 |
| 20 % | -0,1 |
| 40 % | 0,0 |
| 60 % | 0,1 |
| 80 % | 0,2 |
| 100 % | 0,3 |
| 120 % | 0,4 |
| 140 % | 0,5 |

Zdroj: Mařík M., Určování hodnoty firem, 1998, str. 125

Skutečnou výši a vývoj celkové míry zadlužení ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. zachycuje tab. 12.

Tab. 12 – Zadlužení ŠKODA AUTO a.s.

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|
| Celkové zadlužení | 85,10% | 67,97% | 58,66% | 55,32% |
| Riziková úprava | + 0,2 | + 0,15 | + 0,1 | + 0,08 |

Zdroj: Vlastní výpočty

Výsledky **ekonomické přidané hodnoty** společnosti ŠKODA AUTO a.s., které jsou uvedeny v tab. 13, vychází z účetního modelu a pro jejich výpočet byl použit vztah: $EVA = (ROE - r_e) \times VK$. Pro srovnání uvádím i výsledky ukazatele EVA dle údajů zveřejněných Českou kapitálovou informační agenturou (ČEKIA), která provádí každoroční hodnocení výkonnosti vybraných českých společností¹¹.

¹¹ V roce 2008 bylo do hodnocení zapojeno 30.100 tuzemských společností.

Tab. 13 – *Ekonomická přidaná hodnota ŠKODA AUTO a.s.*

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| r_f % | 3,53 | 3,77 | 4,28 | 4,55 |
| $(r_m - r_f)$ % | 5,70 | 5,96 | 5,84 | 7,10 |
| β | 0,70 | 0,90 | 0,85 | 1,23 |
| r_e | 7,52 | 9,13 | 9,24 | 13,25 |
| EVA (mil. Kč) | 3 665,71 | 5 583,75 | 9 744,28 | 1 766,13 |
| EVA (mil. Kč) - ČEKIA | 4 485,90 | 5 474,10 | 9 130,10 | 5 730,80 |

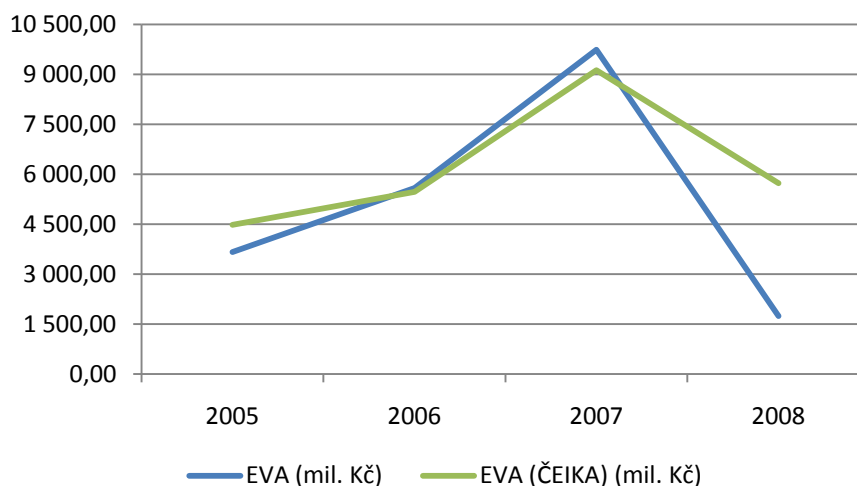
Zdroj: www.cekia.cz; vlastní výpočty

Po celé sledované období (2006 – 2008) podnik každoročně dosahoval kladných hodnot ukazatele EVA, což znamená, že společnost svými aktivitami vytvářela novou hodnotu pro vlastníky. Za hlavní příčinu prudkého meziročního poklesu, který nastal v roce 2008, můžeme označit současnou globální ekonomickou recesi, jenž ve své první fázi vedle finančních institucí, zasáhla právě automobilový průmysl a jeho navazující obory. Dopady tohoto nepříznivého ekonomického vývoje se výrazným způsobem projeví na výši rizikové přírážky (rok 2008: 7,1%), dosahované rentabilitě vlastního kapitálu (viz. tab. 5, str. 38) i na růstu nákladů na vlastní kapitál, což v konečném důsledku vedlo ke snížení hodnoty ukazatele EVA.

Rozdíly ve výsledcích, vykázaných na základě vlastních výpočtů a hodnot zveřejněných Českou kapitálovou informační agenturou, byly způsobeny použitím jiné metodiky a prováděnými modifikacemi základního vzorce. Při vlastních výpočtech jsem z důvodu nedostatečné datové základny vycházela pouze z účetních dat, což může být při hodnocení ekonomické výkonnosti nepřesné a zkreslující. Na hodnoty získané tímto způsobem lze pohlížet pouze jako na orientační.

Pro zvýšení názornosti je vývoj ukazatele EVA, který byl zjištěn jak vlastními propočty, tak i použitím interpretovaných hodnot České kapitálové informační agentury, zobrazen v grafu č. 9.

Graf č. 9 – Vývoj EVA 2006 – 2008, ŠKODA AUTO a.s.



Zdroj: Vlastní výpočty

Na základě grafické interpretace lze konstatovat, že i přes rozdílné výsledky, kterých ukazatel EVA ve sledovaném období nabýval, byl zachován shodný vývojový trend. Do roku 2007 se ekonomická přidaná hodnota podniku každoročně zvyšovala a ve stejném roce dosáhla i svého maxima tj. 9 744,28 mil. Kč (ČEKIA: 9 130,1 mil. Kč). V roce 2008 následoval prudký obrat, který, jak již bylo zmíněno dříve, byl způsoben současnou hospodářskou a ekonomickou recesí, což se odrazilo na dosahovaných výsledcích společnosti.

Ukazatel EVA odpovídá na otázku, jak společnost svými aktivitami přispěla ke zvýšení, respektive snížení hodnoty pro své vlastníky, nemá stanovenou optimální výši, které by měl podnik dosáhnout nebo se k ní alespoň přiblížit. Vyplývá to ze skutečnosti, že zpravidla nejsme schopni určit „normální“ výnosnost při zohlednění daného rizika.

Při hodnocení výkonnosti podniku ŠKODA AUTO a.s. pomocí ukazatele EVA je proto dle mého názoru důležité, zaměřit se nejen na absolutní výši, které bylo v roce 2008 dosaženo, ale i na skutečnost, že podnik dokázal i přes nepříznivou ekonomickou situaci tuto kladnou hodnotu vytvořit.

Shrnutí

V současné době, kdy na trzích dochází ke stále častějším a výraznějším změnám, je pro řízení podniků a jejich výkonnosti velmi důležité pracovat s přesnými a hlavně s aktuálními informacemi. Popsané metody, které jsou v praktické části diplomové práce

aplikovány na společnosti ŠKODA AUTO a.s., je proto nutné brát pouze jako dílčí a uvědomit si důležitost jejich vzájemného propojení i s dalšími přístupy. Hodnocení výkonnosti podniku nemá vést ke sledování pouze finanční oblasti a zájmů investorů či vlastníků, ale je nutné zaměřit se i na ostatní zájmové skupiny, jako jsou např. zákazníci, obchodní partneři, zaměstnanci a další. V tomto pojetí pak podniky mohou aplikovat metodu Balanced Scorecard, měřit spokojenost zákazníků pomocí různých indexů nebo využívat metody vedoucí ke zjištění postavení podniku v rámci odvětví. Zároveň při hodnocení výkonnosti považují za nezbytné vytvořit systém řízení, který umožní identifikovat a vyhodnocovat rizika, která by mohla ovlivnit činnost společnosti. V případě zjištění odchylek je nutné navrhnout a následně implementovat taková opatření, která povedou k eliminaci nebo úplnému snížení jednotlivých rizik.

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost ŠKODA AUTO a.s. realizuje svou činnost v různých zemích světa, vystavuje se velké řadě rizik (např. finanční, odvětvová, politická, ekonomická, provozní, atd.). Uvedená rizika mohou mít významné dopady na dosahované hospodářské výsledky společnosti i na celkovou výkonnost podniku. Proto jsem v další části diplomové práce zaměřila svou pozornost na identifikaci možných rizik a systém jejich řízení. Zároveň byla provedena SWOT analýza, která hodnotí silné a slabé stránky společnosti včetně možných příležitostí a hrozeb.

3.2.3 Řízení rizik (Risk management)

V současném dynamicky se měnícím, vysoce konkurenčním a nestabilním prostředí narůstá potřeba společností rychle a efektivně reagovat na přicházející změny. Rizika, která ovlivňují činnost podniku, mohou mít negativní dopady na vykazované finanční výsledky. Na druhou stranu, v případě, že podnik dokáže tyto změny využít, může je proměnit v nové příležitosti a upevnit nebo dokonce zlepšit svou pozici na trhu.

3.2.3.1 SWOT analýza

Při analýze možných rizik, vycházím ze **SWOT analýzy**, která slouží k identifikaci silných a slabých stránek podniku a zároveň hodnotí možné příležitosti a hrozby. Obecně platí, že cílem podniku je maximalizace silných stránek a realizace příležitostí. Pro dosažení tohoto cíle je důležité snažit se co nejvíce eliminovat slabé stránky a případná ohrožení firmy nebo projektu.

Jednotlivé faktory SWOT analýzy, identifikované ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., jsem hierarchicky seřadila dle jejich důležitosti¹² a možného vlivu na úspěch podniku v budoucnosti.

Silné stránky (Strengths)

- silné postavení v rámci odvětví,
- součást nadnárodního koncernu VW Group,
- výrobkové inovace (ekologická vozidla),
- vlastní výzkum a vývoj,
- image značky,
- dobré jméno společnosti, tradice,
- kvalitní a dostupný servis,
- zdravý ekonomický základ (na základě finančních analýz),
- atraktivní zaměstnavatel.

Slabé stránky (Weaknesses)

- vysoká závislost na vývoji okolních ekonomik (exportně orientovaná),
- vysoká cena ve srovnání s konkurencí,
- příliš silná vyjednávací pozice odborů,
- nízké výrobkové portfolio,
- špatná zpětná vazba na externí podněty.

Příležitosti (Opportunities)

- expanze a rozvoj na nových trzích (Čína, Rusko, Indie)
- vývoj nových produktů a inovace (elektromotory, úspornější vozy, hybridní motory)
- orientace na nový segment zákazníků – cenově dostupnější vozy, zvýšení podílu na trhu.

Hrozby (Threats)

- vysoká úroveň konkurence,
- negativní vývoj na trzích hlavních obchodních partnerů, (recese)
- růst ceny vstupů (ocel, ropa, kaučuk atd.),
- politické a daňové změny,

¹² Řazení od nejdůležitějšího po méně významné.

- změny devizových kurzů a úrokových sazeb,
- rozvoj prodeje ojetých vozidel.

3.2.3.2 **Systém řízení rizik**

V současné nestabilní ekonomické situaci je pro podniky důležité věnovat oblasti řízení rizik velkou pozornost. Téměř všechny společnosti jsou každodenně vystavovány celé řadě negativních faktorů, které mohou ovlivnit jejich činnost a se kterými je proto nutno počítat. Hlavním předpokladem pro efektivní řízení rizik je získání včasných a relevantních **informací**, na jejichž základě a v souladu se strategickými záměry podniku by měla být navržena a následně implementována taková opatření, která povedou k eliminaci nebo snížení potenciálních hrozeb. Výsledky těchto opatření je nutné průběžně kontrolovat a vyhodnocovat tak, aby existovala možnost jejich dalšího zlepšení.

V souladu s výše uvedeným, se v diplomové práci dále zaměřuji na **nejvýznamnější rizika**, se kterými je společnost ŠKODA AUTO a.s. při své činnosti konfrontována a které si, dle mého názoru, vyžadují velkou pozornost při jejich řízení.

Při identifikaci rizik vycházím z provedené SWOT analýzy, která je uvedena na str. 50 - 52 a pro doplnění byla použita data zveřejněná ve výročních zprávách společnosti.

Rizika finanční

Mladoboleslavská automobilka, jako významný český exportér a současně jako společnost s majetkovým propojením se zahraničními subjekty, vykazuje podstatnou část svých peněžních toků v cizích měnách. Vývoj směnných kurzů proto představuje značné riziko, se kterým je třeba počítat a zahrnout do oblasti řízení rizik. V současné době existuje celá řada možností jak **měnová rizika** úspěšně eliminovat, např. formou forwardových kontraktů, měnových opcí a měnových swapů.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. využívá pro řízení směnného rizika standardní derivátové zajišťovací nástroje, kdy se konkrétně jedná **měnové forwardy**¹³ a **měnové swapy**, které se využívají při nedostatku likvidity v jedné měně a současném přebytku likvidity v jiné měně.

¹³ Měnový forward - nákup nebo prodej jedné měny za jinou měnu za předem dohodnutý kurz mezi zúčastněnými stranami.

Mezi další oblasti, kterým společnost ŠKODA AUTO a.s. v rámci řízení finančního rizika věnuje pozornost, patří např. vývoj úrokových a úvěrových sazeb, cenové riziko, riziko likvidity, atd.

Snahou společnosti je minimalizovat dopady rizika na podnikatelskou činnost prostřednictvím různých strategií a aplikací, které jsou přijímány v souladu s celkovou politikou koncernu Volkswagen.

Konkurenční prostředí

V automobilovém průmyslu panuje velmi silná konkurence mezi jednotlivými výrobci, která může ohrozit postavení společnosti ŠKODA AUTO a.s. a ovlivnit dosahované ekonomické výsledky. V současné době lze konstatovat, že společnost má na trhu velmi dobré postavení (viz. tab. 5, str. 38 – Finanční analýza – srovnání s odvětvovým průměrem), které si vybudovala svou dlouholetou tradicí (loajalita zákazníků), kvalitou nabízených vozidel i dostupnou servisní sítí.

Pro úspěšnou identifikaci, hodnocení a následné řízení tohoto rizika, je nutné provádět analýzy chování zákazníků, průběžně monitorovat jejich spokojenost a věnovat pozornost i konkurenci v odvětví.

Hospodářské riziko

Exportně orientovaná společnost ŠKODA AUTO a.s., je při své činnosti ovlivněna nejen vývojem české ekonomiky, ale i hospodařením ostatních států. Hospodářská stagnace nebo recese v zemích největších obchodních partnerů má pak přímý dopad na dosahované ekonomické výsledky. Konkrétní opatření, která by mohla být aplikována za účelem úplného zamezení dopadů negativních cyklických vlivů na výkonnost podniku, prakticky neexistují. Na tuto skutečnost poukazuje i současná ekonomická situace, která je spojena se zpomalením, respektive poklesem růstu většiny světových ekonomik a jejíž dopady mají vliv na výsledky analyzované společnosti.

Proto, aby podniky mohly v nepříznivé ekonomické době obstát, je dle mého názoru, potřeba věnovat velkou pozornost nákladovému řízení. Zároveň je nutné uvědomit si příležitosti, které v sobě krize ukrývá a dokázat na tyto výzvy ještě před znovuoživení trhu, pružně reagovat.

Vývoj cen na mezinárodních trzích surovin je dalším faktorem, který ohrožuje výnosy společnosti. Možností jak snížit komoditní riziko existuje hned několik, např. uzavření

dlouhodobých kontraktů s dodavateli, hledání možností využití alternativních výrobních materiálů a postupů, používání recyklovaného materiálu, atd.

Politická a legislativní rizika

Vládní zásahy a intervence mohou ovlivnit finanční situaci společnosti a to jak negativním, tak pozitivním způsobem. Jako názorný příklad lze uvést zavedení **vládních opatření** na podporu ekonomiky, se kterými jsme se v roce 2009 mohli setkat. Poskytnutí tzv. „šrotovací prémie“ v některých státech¹⁴, případně daňové úlevy, které umožnily provést odpočet daně z přidané hodnoty (DPH) při nákupu nového vozidla, společně vedly k růstu prodeje automobilů. Společnost ŠKODA AUTO a.s. na tuto příležitost dokázala pružně reagovat a využít jí, což je podloženo i finančními výsledky vykazovanými v roce 2009 (viz. tab. 3, str. 35).

Na druhou stranu, pokud by došlo ke změnám legislativních podmínek formou přísnějších regulací např. v daňové oblasti, v úpravě mezinárodních obchodních vztahů nebo by došlo k politickým převratům a krizím, byla by finanční situace podniku velmi negativně ovlivněna.

I přes snahu společnosti ŠKODA AUTO a.s. tato rizika monitorovat a vyhodnocovat, neexistují žádná reálná opatření, která by mohla vést k prevenci a zmírnění dopadů na podnik.

Provozní a technologická rizika

Podnik se při své činnosti setkává s celou řadou **provozních rizik**, která mohou vést k oslabení finanční výkonnosti a pozice podniku a proto je důležité věnovat jim patřičnou pozornost.

Negativní vliv na hospodaření podniku mohou mít, mimo jiné, dodatečné náklady spojené s technickým vývojem, které jsou způsobené změnami v právních předpisech např. přísnější legislativní požadavky na bezpečnost vozů, na spotřebu pohonných hmot, emisí, nové zákony týkající se ochrany životního prostředí, atd. Z těchto důvodů vzniká potřeba vytvářet rezervy, které umožní tyto nové požadavky splnit. Další podnikatelská rizika vznikají v souvislosti s neplánovaným přerušením výroby, nedodržením kvality ve výrobních postupech nebo se může stát, že nový výrobek nebude přijat zákazníky.

¹⁴ Německo, Francie, Itálie, Velká Británie, Španělsko, Nizozemí, Portugalsko, Řecko, Rumunsko, Rakousko, Slovensko a Lucembursko

Z výše uvedeného vyplývá, že provozních rizik ovlivňujících výkonnost podniku existuje nepřehledné množství a pro jejich řízení je nutné mít zavedený ekonomický systém, který tato rizika umožní identifikovat a efektivně zvládnout.

Sledování a vyhodnocování všech druhů rizik je velmi důležitou součástí podnikové praxe a proto by nemělo být na žádné úrovni opomíjeno. V současné době platí více než kdykoliv předtím, že „přežít“ mohou pouze ty společnosti, které umí eliminovat a řídit rizika a hrozby a na druhé straně dokáží využít nové příležitosti ve svůj prospěch.

4. Hodnocení zjištěných výsledků a návrh opatření ke zvýšení efektivnosti činnosti v řešené oblasti a postupu jejich aplikace

Automobilový průmysl je důležitou součástí většiny vyspělých ekonomik a svou činností tak výrazným způsobem ovlivňuje i další segmenty trhu. Pokles spotřebitelské aktivity, který nastal v důsledku světové hospodářské recese, se tak podepsal na dosahovaných výsledcích mnoha společností. Nejinak tomu bylo i v případě hodnoceného podniku ŠKODA AUTO a.s., sídlícím v Mladé Boleslavi.

Na základě provedených výpočtů a finančních analýz lze sledovat dopady současné světové ekonomické recese na výkonnost podniku, které se začaly projevovat v roce 2008 a jejich negativní vývoj dále pokračoval v roce následujícím. Podrobnější informace a zhodnocení dosažených výsledků uvádím v předchozí kapitole diplomové práce, z tohoto důvodu považuji za bezpředmětné věnovat jim na tomto místě další pozornost.

Zhodnocení současné situace

Některé státy, ve snaze podpořit automobilový průmysl a zmírnit dopady recese na hospodaření podniků, aplikovaly různé formy pobídkových složek, které se z krátkodobého hlediska jevily jako úspěšné a měly za následek růst poptávky po nových vozech (případně krátkodobé udržení pracovních míst). Na druhou stranu tyto populistické vládní kroky vedly pouze k přesunu budoucí spotřeby na současnost, což může v konečném důsledku způsobit víc škody než užitku. Je třeba zabývat se otázkou: „*Kdo bude tvořit budoucí poptávku?*“ Bohužel nalezení odpovědi není jednoduché. Lze očekávat, že na trhu vznikne nová ekonomická nerovnováha spojená s ještě větší převahou nabídky nad poptávkou. Faktem zůstává, že vládní intervence, jež vyvolaly otázky spojené s lobbismem, korupcí, ohrožením zásad volného obchodu a dalším zadlužováním státu, řešení nepřinesly, ale vedly pouze k oddálení skutečného problému do budoucnosti.

Dle mého názoru je důležité více věnovat pozornost restrukturalizaci odvětví, než se spoléhat na podporu státu. Podniky by měly omezit nadbytečné výrobní kapacity, zaměřit se na hledání příležitostí v podobě úspor nákladů a vytvořit takové strategie, které jim umožní v nových podmínkách přežít.

Vlastní návrhy a doporučení

V následující části diplomové práce se zaměřuji na příležitosti společnosti ŠKODA AUTO a.s., které v budoucnosti mohou vést k posílení její pozice na trhu, opětovnému růstu ekonomických výsledků a které mohou napomoci automobilovému výrobcí v konkurenčním prostředí přežít.

1. Orientace na nové trhy

Na základě své podnikatelské strategie se společnost ŠKODA AUTO a.s. se již několik let zaměřuje na proniknutí a posílení pozice na trzích **východní Evropy a Asie**. Rok 2009, který byl spojen s výrazným snížením hospodářských výsledků společnosti, byl zároveň rokem, kdy se ukázalo, že orientace na nové trhy byla pro společnost klíčová. Zejména se pak jedná o **Čínu**, která se v loňském roce stala po Německu nejvýznamnějším odbytištěm.

Značka Škoda na čínský trh vstoupila v roce 2006 a od té doby se jí podařilo vybudovat velmi dobré jméno, s kvalitními vozy a dostupným servisem si rychle získala důvěru zákazníků. V současné době má společnost na čínském území vybudovány čtyři výrobní haly, které zaměstnávají okolo 18 tis. lidí. V roce 2009 z výrobních linek „sjelo“ zhruba 130 tis. nových vozidel. Poptávka po vozech značky Škoda na asijském trhu je velmi vysoká, jak dokazuje i zvyšující se odbyt, kdy v roce 2009 došlo k meziročnímu nárůstu o více než 100%.

Na základě dostupných informací lze usuzovat, že právě čínský trh se významným způsobem podílel na kladných výsledcích hospodaření, kterých společnost ŠKODA AUTO a.s. v loňském roce dosáhla. Zacílení společnosti na tento trh se proto z ekonomického hlediska jeví jako velmi dobrá volba a pro budoucí spolupráci je důležité tyto vzájemné vztahy posilovat.

Vedle zvyšujícího se objemu prodeje a rostoucího zisku společnosti, je dle mého názoru důležité uvědomit si i skutečnost, že Čína v pozici největšího světového výrobce se touto spoluprací s českou automobilkou dostává velmi rychle k moderním a vyspělým technologiím. Zde osobně vidím velkou hrozbu spojenou s možností napodobení technologií a jejich následným využitím při výrobě vlastního zboží. Další problémy, které mohou vyvstat, jsou spojeny s interkulturálními rozdíly, různými právními předpisy, obchodními zvyklostmi, hrozí i rizika politická a další. Je proto důležité nepodceňovat žádnou z těchto oblastí a potenciálním rizikům věnovat patřičnou pozornost.

2. Technologický vývoj

V současném vysoce konkurenčním prostředí je pro všechny ekonomické subjekty velmi důležité sledovat nejnovější vývojové trendy a zavádět inovace ve výrobě. Společnost ŠKODA AUTO a.s. si je této skutečnosti vědoma a svou činností se snaží přizpůsobovat stále náročnějším požadavkům, které na trzích vznikají.

Technologický vývoj může přispět k optimalizaci výrobních nákladů, produkci ekologičtějších vozidel i nalezení možnosti využívání alternativních materiálových zdrojů a postupů. Někteří výrobci již na trh uvedli motory poháněné **alternativními palivy**, mezi které patří např. tekutý plyn, zemní plyn, biopaliva a vodík. Technologický pokrok lze vidět i ve výrobě tzv. **hybridních a elektrických pohonů**, které by postupem času mohly zcela nahradit nejvíce používané spalovací motory. V této oblasti lze dle odborníků vidět budoucnost automobilového průmyslu a společnost ŠKODA AUTO a.s. by se dle mého názoru, měla orientovat na vývoj vozů s alternativními pohony a jejich brzké uvedení na trh.

Používání **recyklovatelného materiálu**, produkce **úspornějších, ekologických vozidel** a **optimalizace výrobních procesů**, které umožní hromadnou výrobu cenově dostupných produktů, lze uvést jako další oblasti a trendy vývoje, kterým by společnost měla věnovat pozornost.

3. Výrobní portfolio

Výrobní portfolio české automobilky v současné době tvoří pět základních modelů (Fabia, Roomster, Octavia, Yeti, Superb).auta značky Škoda jsou již tradičně spojována s vysokou kvalitou, výbornými užitnými vlastnostmi a dostupností servisu pro zákazníky.

V posledních letech zaznamenávají automobiloví výrobci rostoucí orientaci zákazníků na malá úsporná vozidla a vozidla nižší a střední třídy. Společnost ŠKODA AUTO a.s. v těchto kategoriích nabízí několik modelů, a to: Fabia, Roomster a Octavia.

Model Fabia, který je jediným zástupcem kategorie malá vozidla, se dlouhodobě řadí mezi nejprodávanější produkty společnosti. Vzhledem k tomu, že poptávka po vozidlech této třídy stále roste, lze společnosti doporučit zvážit možnost výroby dalších typů vozidel v této kategorii a **rozšířit** tím své **výrobní portfolio**. Zároveň se domnívám, že uvedením **cenově dostupnějších vozů** na trh by společnost oslovila další segment zákazníků, což by přispělo ke zvýšení tržního podílu společnosti.

5. Závěr

Ve své diplomové práci, zabývající se analýzou dopadů současné nepříznivé ekonomické situace na výkonnost podniků, vycházím z teoretických znalostí získaných v průběhu studia na vysoké škole, které jsem mohla konfrontovat s reálnou ekonomickou situací. V první části práce, popisující počátek vzniku světové hospodářské recese, jsem svou pozornost zaměřila na nejviditelnější problémy spojené s americkým hypotečním trhem. Destabilizace, která vznikla na hypotečním trhu, se odrazila i v dalších oblastech americké ekonomiky a následně zasáhla a ovlivnila vývoj ekonomik v ostatních zemích nevyjímaje Českou republiku.

Ekonomika ČR je charakterizována jako exportně orientovaná s převažující průmyslovou výrobou, ve které má velmi významné postavení její segment – automobilový průmysl. Z hlediska této důležitosti jsem pro analýzu výkonnosti zvolila konkrétního zástupce tohoto segmentu - společnost ŠKODA AUTO a.s. Při výběru podniku jsem vycházela ze skutečnosti, že se jedná o významného automobilového výrobce, který je součástí nadnárodního koncernu Volkswagen.

Studiem odborné literatury jsem získala potřebné znalosti pro vypracování teoretické části, ve které jsem popsala základní metody používané pro měření výkonnosti podniku. Jednalo se o představení finanční analýzy, jakožto zástupce klasických metod a dále byla teoretická část práce doplněna o ukazatele moderních metod EVA – Ekonomická přidaná hodnota, MVA – tržní přidaná hodnota a BSC – Balanced ScoreCard. V závěru teoretické části jsem věnovala pozornost oblasti řízení podniku v době krize.

Pro posouzení situace, ve které se hodnocený podnik ŠKODA AUTO a.s. nachází, jsem v praktické části své práce provedla finanční analýzu vybraných ukazatelů a její výstupy jsem porovnávala s průměrnými hodnotami dosahovanými v odvětví. Výsledky této části poukázaly na velmi silné postavení společnosti na trhu a zároveň zachytily dopady současné recese na hospodaření podniku, které se projeví zejména v oblasti rentability. Výkonnost podniku byla dále měřena pomocí moderního ukazatele EVA (ekonomická přidaná hodnota), který byl z důvodu nedostatečného množství informací potřebných pro transformaci účetního modelu na ekonomický aplikován ve zjednodušené podobě.

V závěru analytické části byla provedena SWOT analýza, která vedle silných a slabých stránek, identifikovala i příležitosti a hrozby, se kterými je společnost při své ekonomické činnosti konfrontována. Na základě výstupů z této analýzy jsem svou pozornost zaměřila na systém řízení rizik (risk management) a identifikaci možných příležitostí, které by

v budoucnu mohly přispět k růstu ekonomických hodnot a posílení pozice automobilky na trhu.

Seznam použité literatury

1. FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.
2. GRAY C., LARSON E. *Project management: The Managerial Process*. 3. vydání. New York: The McGraw-Hill Companies, 2007. ISBN 0-07-060093-7.
3. HUERTA DE SOTO, J. *Peníze, banky a hospodářská krize*. Přel. M. Froněk. 1. vydání. Praha: ASPI, 2009. 908 s. ISBN 978-80-7357-411-9.
4. KAPLAN, R., S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5
5. KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v časech krize*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3236.
6. PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. Aktualizované a doplněné vydání. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
7. ROTHBARD, M. *Peníze v rukou státu: jak vláda zničila naše peníze*. 1. vydání. Přeložil. J. Šíma, Z. Talábová. Praha: Liberální institut, 2001. 144 s. ISBN 80-86389-12-X.
8. SYNEK, M. *Ekonomická analýza*. 2006. 79 s. ISBN 80-245-0603-3.
9. SYNEK, M., et al. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
10. ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání. Praha: Eupress, 2005. 90 s. ISBN 80-86754-33-2.
11. MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
12. MAŘIK, M. *Určování hodnoty firem*. 1. vydání. Praha: Ekopress. 1998. 206 s. ISBN 80-86119-09-2.

13. MAŘÍK, M., MAŘÍKOVÁ, P. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.

ELEKTORNICKÁ MONOGRAFIE:

1. AKRMAN, L.; KALÁB, V. *Zisk Škody Auto propadl o 68 procent, díky Německu a Číně nebyl ještě horší* [online]. 2010 [cit. 2010-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://finweb.ihned.cz/c1-41581160-zisk-skody-auto-propadl-o-68-procent-diky-nemecku-a-cine-nebyl-jeste-horsi>>.
2. SCHÖPFER, F. *Finanční analýza jako nástroj řízení podniku* [online]. 2010 [cit. 2010-03-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.ekonomservis.cz/download/RPIC-Ekonomservis-Financni-analyza-jako-nastroj-řízení-firmy.pdf>>.
3. DOKOUPIL, V. *Krise automobilového průmyslu a strojírenská výrobní technika* [online]. 2009 [cit. 2010-04-2]. Dostupný z WWW: <<http://www.mmspektrum.com/clanek/krize-automobiloveho-prumyslu-a-strojirenska-vyrobní-technika>>.
4. KUKAČKA, J. *Kdo způsobil krizi* [online]. 2010 [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <http://www.chelemendik.sk/Kdo_zpusobil_krizi_118126887.html>.
5. DUBSKÁ, D. *Český průmysl: s čím stojí a padá v době recese* [online]. 2009 [cit. 2010-03-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/8010-09>>.
6. WEBER, Š. *Zadluženost podniků u bank vloni klesla* [online]. 11.2.2010 [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.komora.cz/zadluzenost-podniku-u-bank-10ni-klesla.aspx>>.
7. NOVOTNÝ, R. *Šrotovné: Co je a co není vidět?* [online]. 15.4.2009 [cit. 2010-03-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/srotovne-co-je-a-co-neni-videt/>>.
8. POKORNÝ, Š. *Finanční cíle podnikání* [online]. 28.5.2008 [cit. 2010-02-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.epokorny.eu/news/financni-cile-podnikani/>>.
9. KOCOUREK, Z., ODEHNALOVÁ, L. *Procesní řízení v organizaci* [online]. 14.12.2007 [cit. 2010-01-17]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000545-22611310-600000_d-procesni-rizeni-v-organizaci>.

10. REMEŠ, D. *Řízení výkonnosti podniku v době krize. Journal of Competitiveness* [online]. 1/2009, [cit. 2010-02-1]. Dostupný z WWW: <http://www.cjournal.cz/files/6.pdf>.
11. *Ceed.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-04-14]. Hospodářský cyklus. Dostupný z WWW: http://www.ceed.cz/makroekonomie/50_hospodarsky_cyklus.htm.
12. FIBÍR, J. *Dopad recese na chování manažerů a vlastníků firem* [online]. 22.12.2009 [cit. 2010-02-12]. Dostupný z WWW: http://www.controlengcesko.com/menu-gorne/artykuly/artykul/article/dopad-recese-na-chovani-manazeru-a-vlastniku-firem.html?tx_ttnews%5BbackPid%5D=35&cHash=d1d2fab950.
13. *Gtwebmarque.com* [online]. 2009 [cit. 2010-04-14]. Balanced ScoreCard. Dostupný z WWW: http://gtwebmarque.com/wikis/gtwm/index.php/Balanced_Scorecard.
14. ZEMÁNEK, J. *Hypoteční krize v USA. Příčiny, průběh, následky (1. díl)* [online]. 29.2.2008 [cit. 2010-02-14]. Dostupný z WWW: <http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-usa-hypoteky>.
15. ZEMÁNEK, J. *Hypoteční krize v USA. Příčiny, průběh, následky (2. díl)* [online]. 10.3.2008 [cit. 2010-02-14]. Dostupný z WWW: <http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-usa-hypoteky2>.
16. ZEMÁNEK, J. *Hypoteční krize v USA. Příčiny, průběh, následky (3. díl)* [online]. 20.3.2008 [cit. 2010-02-14]. Dostupný z WWW: <http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-usa-hypoteky3>.
17. <http://www.mpo.cz>
18. <http://www.skoda-auto.cz>
19. <http://www.justice.cz>
20. <http://www.cekia.cz>
21. <http://www.czso.cz>
22. <http://www.federalreserve.gov>
23. <http://www.census.gov>
24. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

Seznam zkratk

| | |
|-------|--|
| BSC | Balanced ScoreCard |
| ČEKIA | Česká kapitálová informační agentura |
| ČPK | Čistý pracovní kapitál |
| ČTK | Česká tisková kancelář |
| DPH | Daň z přidané hodnoty |
| EAT | Čistý zisk |
| EBIT | Zisk před zaplacením úroků a daní |
| EVA | Ekonomická přidaná hodnota – Economic Value Added |
| FED | Americká centrální banka - Federal Reserved Bank |
| HDP | Hrubý domácí produkt |
| MVA | Tržní přidaná hodnota – Market Value Added |
| OKEČ | Odvětвовá klasifikace ekonomických činností |
| SWOT | Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb - Strenghts and Weaknesses of an Organization and the Oportunities a Threats facing |

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. dubna 2010

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Gen. Janka 1157/3
Ostrava – Mariánské Hory
709 00

Seznam tabulek, obrázků a grafů

| | |
|--|----|
| Tab. 1 – Kvadranty spider analýzy | 19 |
| Tab. 2 – Absolutní ukazatele 2007/2008 | 34 |
| Tab. 3 – Absolutní ukazatele 2008/2009 | 35 |
| Tab. 4 – Vývoj čistého pracovního kapitálu, ŠKODA AUTO a.s. | 36 |
| Tab. 5 – Finanční analýza – srovnání s odvětvovým průměrem | 38 |
| Tab. 6 – Spider analýza | 42 |
| Tab. 7 – Vývoj bezrizikových sazeb pro průmysl | 44 |
| Tab. 8 – Rating ČR (dle agentury Moody's) | 45 |
| Tab. 9 – Obchodní riziko | 46 |
| Tab. 10 - Obchodní riziko – ŠKODA AUTO a.s. | 46 |
| Tab. 11 – Finanční riziko | 47 |
| Tab. 12 – Zadlužení ŠKODA AUTO a.s. | 47 |
| Tab. 13 – Ekonomická přidaná hodnota ŠKODA AUTO a.s. | 48 |
| | |
| Obr. 1 - Hospodářský cyklus | 3 |
| Obr. 2 – Dopady rostoucí poptávky USA (propojení ekonomik) | 10 |
| Obr. 3 - Proces transformace v podniku | 16 |
| Obr. 4 - Spider graf | 19 |
| Obr. 5 – Balanced ScoreCard | 25 |
| Obr. 6 – Podílové propojení společností | 32 |
| | |
| Graf č. 1 - Vývoj HDP v ČR | 4 |
| Graf č. 2 – Počet prodaných domů USA, úroková sazba (FED) | 7 |
| Graf č. 3 – Meziroční růst reálného HDP v % | 11 |
| Graf č. 4 – Vývoj exportu ČR 2006 - 2009 | 12 |
| Graf č. 5 – Vývoj průmyslové produkce 2005 - 2009, (meziroční změna) | 13 |
| Graf č. 6 – Vývoj meziroční změny automobilového průmyslu 2005 - 2009, (meziroční změna) | 14 |
| Graf č. 7 – Analýza rentability | 39 |
| Graf č. 8 – Spider graf společnosti ŠKODA AUTO a.s. za rok 2008 | 42 |
| Graf č. 9 – Vývoj EVA 2006 – 2008, ŠKODA AUTO a.s. | 49 |

Seznam příloh

Příloha č. 1 – *Seznam použitých vzorců*

Příloha č. 2 – *Rozvaha – ŠKODA AUTO a.s., dle IFRS*

Příloha č. 3 – *Výkaz zisku a ztráty – ŠKODA AUTO a.s., dle IFRS*

Seznam použitých vzorců

| | Ukazatel | Zkratka | Výpočet |
|--------------------|--------------------------------|---------|--|
| Rentabilita | | | |
| | Rentabilita tržeb | ROC | $\frac{\text{EBIT}}{\text{Tržby}} \times 100$ |
| | Výnosnost celkových aktiv | ROA | $\frac{\text{EBIT}}{\text{Celková aktiva}} \times 100$ |
| | Rentabilita vlastního kapitálu | ROE | $\frac{\text{EAT}}{\text{Vlastní kapitál}} \times 100$ |
| Likvidita | | | |
| | Likvidita běžná | L1 | $\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$ |
| | Likvidita rychlá | L2 | $\frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$ |
| Zadluženost | | | |
| | Celková zadluženost | | $\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} \times 100$ |
| | Finanční nezávislost | | $\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \times 100$ |
| Aktivita | | | |
| | Obrat aktiv | OA | $\frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$ |
| Ostatní | | | |
| | Poměr výsledků hospodaření | | $\frac{\text{EAT}}{\text{EBIT}} \times 100$ |

ROZVAHA - ŠKODA AUTO a.s., dle IFRS

(2006 – 2009) v mil. Kč

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|--------------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| AKTIVA | | | | |
| Nehmotný majetek | 13 233 | 13 908 | 13 779 | 12 967 |
| Pozemky, budovy a zařízení | 39 298 | 40 323 | 41 999 | 42 541 |
| Podíly v dceřiných společnostech | 608 | 1 388 | 1 388 | 1 388 |
| Podíly v přidružených společnostech | 187 | 485 | 1 822 | 1 822 |
| Ostatní pohledávky a finanční aktiva | 610 | 799 | 1 131 | 1 208 |
| Dlouhodobá aktiva | 53 936 | 56 903 | 60 119 | 59 926 |
| Zásoby | 8 919 | 8 454 | 8 662 | 7 850 |
| Pohledávky z obchodních vztahů | 5 359 | 7 268 | 8 452 | 7 635 |
| Ostatní pohledávky a finanční aktiva | 27 873 | 30 235 | 31 165 | 16 952 |
| Peníze | 1 348 | 2 701 | 2 997 | 15 662 |
| Krátkodobá aktiva | 43 499 | 48 658 | 51 276 | 48 099 |
| AKTIVA CELKEM | 97 435 | 105 561 | 111 395 | 108 025 |
| PASIVA | | | | |
| Základní kapitál | 16 709 | 16 709 | 16 709 | 16 709 |
| Emisní ážio | 1 578 | 1 578 | 1 578 | 1 578 |
| Fondy | 39 720 | 48 245 | 53 434 | 50 232 |
| Vlastní kapitál | 58 007 | 66 532 | 71 721 | 68 519 |
| Dlouhodobé finanční závazky | 1 995 | 1 997 | 1 998 | 3 000 |
| Odložený daňový závazek | 2 519 | 1 777 | 1 625 | 775 |
| Dlouhodobé rezervy | 4 886 | 6 496 | 5 658 | 6 136 |
| Ostatní dlouhodobé závazky | 57 | 11 | 501 | 237 |
| Dlouhodobé závazky | 9 457 | 10 281 | 9 782 | 10 148 |
| Krátkodobé finanční závazky | 3 972 | 1 143 | 6 335 | 2 115 |
| Závazky z obchodních vztahů | 18 132 | 19 235 | 17 050 | 19 118 |
| Ostatní krátkodobé závazky | 2 693 | 2 300 | 2 945 | 2 548 |
| Splatné daně z příjmů | 1 645 | 2 354 | 49 | 208 |
| Krátkodobé rezervy | 3 529 | 3 716 | 3 513 | 5 369 |
| Krátkodobé závazky | 29 971 | 28 748 | 29 892 | 29 358 |
| PASIVA CELKEM | 97 435 | 105 561 | 111 395 | 108 025 |

Zdroj: výroční zprávy ŠKODA AUTO a.s. (2006 – 2009)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - ŠKODA AUTO a.s., dle IFRS

(2006 – 2009) v mil. Kč

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Tržby | 189 816 | 211 026 | 188 572 | 170 666 |
| Náklady na prodané výrobky, zboží a služby | 167 709 | 180 865 | 165 600 | 155 868 |
| Hrubý zisk | 22 107 | 30 161 | 22 972 | 14 798 |
| Odbytové náklady | 6 905 | 7 964 | 7 590 | 7 702 |
| Správní náklady | 3 161 | 3 701 | 4 223 | 4 320 |
| Ostatní provozní výnosy | 4 112 | 3 754 | 7 750 | 6 881 |
| Ostatní provozní náklady | 2 377 | 3 229 | 6 273 | 4 933 |
| Provozní výsledek (EBIT) | 13 776 | 19 021 | 12 636 | 4 724 |
| Finanční výnosy | 451 | 1 099 | 1 432 | 1 392 |
| Finanční náklady | 667 | 674 | 781 | 1 735 |
| Finanční výsledek | -216 | 425 | 651 | -343 |
| Zisk před zdaněním (EBT) | 13 560 | 19 446 | 13 287 | 4 381 |
| Daň z příjmů | 2 678 | 3 554 | 2 020 | 942 |
| Zisk po zdanění (EAT) | 10 882 | 15 892 | 11 267 | 3 439 |

Zdroj: výroční zprávy ŠKODA AUTO a.s. (2006 – 2009)